

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARCELO FLORES ROTHBARTH**

**GESTÃO DE MARCAS: UM ESTUDO DE CASO DA PUMA**

FLORIANÓPOLIS  
2006

MARCELO FLORES ROTHBARTH

## **GESTÃO DE MARCAS: UM ESTUDO DE CASO DA PUMA**

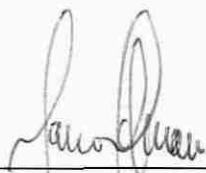
Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração: Marketing.

Professor Orientador: Nilo Otani.

MARCELO FLORES ROTHBARTH

## **GESTÃO DE MARCAS: UM ESTUDO DE CASO DA PUMA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 4 de Agosto de 2006.



---

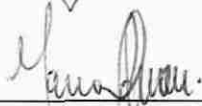
**Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.**  
Coordenador de Estágios

**Apresentado à Banca Examinadora integrado pelos professores:**



---

Professor Nilo Otani, MSc.  
**Orientador**



---

Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
**Membro**

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus pais, Arno e Beatriz, por sempre me apoiarem e me ensinarem a dar valor à maior herança que os pais podem dar aos filhos: a educação. Este trabalho também é dedicado à memória de minha irmã, Roberta Flores Rothbarth. Que Deus a Abençoe.



## AGRADECIMENTOS

Aos amigos que fiz durante os quatro anos e meio que passei na UFSC, por terem me apoiado sempre que precisei e me acompanhado durante todos os agradáveis períodos da vida universitária, dentro e fora da sala de aula.

À professora Edinice Mei Silva por ter me apoiado desde o começo da monografia, contribuindo sempre que possível para o enriquecimento do meu estudo.

Ao professor Nilo Otani por me auxiliar de maneira muito positiva durante a concepção do presente trabalho e fornecendo idéias muito oportunas para o conteúdo do assunto em estudo.

Aos meus amigos do ensino médio que me acompanham até hoje, mesmo com a natural distância que ocorre após cada um seguir o seu caminho na universidade.

E, finalmente, agradeço aos meus pais, por serem um exemplo de vida, profissional e pessoal, a ser seguido por mim.

## RESUMO

ROTHBARTH, Marcelo Flores. **Gestão de marcas: um estudo de caso da Puma**, 2006. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

Este trabalho traz uma abordagem focada na gestão de marcas, mais precisamente na manutenção de marcas duradouras em um mercado cada vez mais competitivo, complexo e moderno. Para a elucidação prática do tema foi exposto o caso da marca alemã de artigos esportivos Puma, que após uma crise que durou sete anos optou por reposicionar a sua marca no mercado. O objetivo central do estudo é demonstrar quais ações de reposicionamento de marca foram realizadas pela Puma para a sua permanência no mercado. O presente estudo possui um caráter exploratório acerca da teoria referente ao tema, e qualitativo em relação ao problema que a pesquisa se propõe a solucionar. A coleta de dados contou com pesquisas em dados primários, por meio de entrevistas semi-estruturadas, em cinco lojas na cidade de Florianópolis, revendedoras de produtos com a marca Puma, e com dados secundários por meio de levantamentos bibliográficos. Como resultado do estudo proposto, as ações estratégicas de marca, empreendidas pela Puma, continham dois focos principais, a moda e o futebol. Por meio desses dois focos a Puma conseguiu atingir um posicionamento único na mente dos consumidores, comprovado pelas entrevistas com os lojistas da cidade de Florianópolis, no sentido de fazer com que mesmo pessoas que não praticam atividades esportivas se sintam aptas a consumirem os produtos da marca.

**Palavras-chave:** Gestão de Marcas. Moda Esportiva. Puma Sports Ltda.

## ABSTRACT

ROTHBARTH, Marcelo Flores. **Brand management: the case of Puma**, 2006. 59f. Graduation Conclusion Work (Graduation in Administration). Florianópolis. Federal University of Santa Catarina, 2006.

This work brings an approach on brand management, especially in the maintenance of long lasting brands in a market which is getting more and more competitive, complex and modern every day. For the practical briefing of the subject, the case of the german sports lifestyle brand Puma was displayed. This brand, after facing a big crisis that lasted seven years, chose to repositioning your brand as a way of keep its permanence in the market. The main goal of this study is to demonstrate which brand repositioning actions had been carried by Puma in order to keep its presence in the market. The present study has an exploratory character according to the referring theory of the subject, and a qualitative character according to the research problem that this study proposes itself to solve it. The data collecting method has used primary data, such as semi-structured interviews with five different stores, which sell Puma products, in the city of Florianópolis, and secondary data, such as bibliographical surveys. As a result of the considered study, the strategic brand actions, implemented by Puma, they contained two main focuses, fashion and soccer. Through these two focuses, Puma was able to achieve a unique brand positioning in the minds of their consumers, proved by the interviews with the five different stores located in Florianópolis, by allowing that even people who do not have any connection with any sports activity, fell free and attracted to consume Puma products.

Keywords: Brand management. Sport lifestyle Fashion. Puma Sports Ltda.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Mercado e Marca .....	24
Quadro 2 - Lista das lojas entrevistadas para a pesquisa .....	36

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Sede da Puma, em Herzogenaurach (Alemanha) .....	38
Figura 2 - Rudolf Dassler, fundador da Puma.....	41
Figura 3 - Publicidade da Puma, visando a moda esportiva .....	44
Figura 4 - Tênis da Ferrari, equipe de Fórmula 1 .....	46
Figura 5 - Camisas oficiais da seleção italiana de futebol .....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - *The Henley Centre*: confiança nas instituições (% respostas "confio muito" ou "confio bastante") ..... 29

Gráfico 2 - Empresas confiáveis quanto a serem honestas e justas (% respostas em "muito" e "fortemente")..... 29

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.1.1	Objetivo geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos .....	12
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Marcas .....</b>	<b>14</b>
2.1.1	Conceitos e definições.....	14
2.1.2	Criação e desenvolvimento de marcas .....	15
2.1.3	Valor da marca .....	19
<b>2.2</b>	<b>Modernidade.....</b>	<b>21</b>
2.2.1	Conceitos e definições.....	21
2.2.2	Seus efeitos na sociedade .....	22
<b>2.3</b>	<b>Os efeitos da modernidade sobre as marcas .....</b>	<b>24</b>
2.3.1	O significado das marcas .....	28
2.3.2	Atemporalidade e universalidade das marcas .....	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de estudo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Método de coleta de dados.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>Limitações da pesquisa .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: PUMA .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Puma.....</b>	<b>38</b>
4.1.1	Descrição da empresa.....	38
4.1.2	História da Puma.....	40
<b>4.2</b>	<b>Reposicionamento de marca .....</b>	<b>42</b>
4.2.1	A Moda Esportiva .....	43
4.2.2	A Puma e a Copa do Mundo .....	46
<b>4.3</b>	<b>Resultados de pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As marcas foram criadas, a princípio, com o objetivo de identificar a origem de um produto, os únicos fatores observados no produto pelos consumidores eram a funcionalidade e o preço. As organizações “empurravam” seus produtos para seus consumidores que, viciados dentro de uma sociedade de produção e consumo em massa, acabavam por aceitar o que era oferecido pelo mercado sem ter muito espaço para exigências de qualidade ou bom atendimento.

Com o aumento da concorrência, a marca passou a ter um papel um pouco mais importante. Era por intermédio da marca que produtos eram diferenciados. “Note que a preocupação com o consumidor está fundamentada aqui pelo aparecimento de seu concorrente e não pelo consumidor em si” (NUNES; HAIGH, 2003, p. 68).

Com o passar do tempo, a competitividade em nível mundial foi se elevando e fatores como a tecnologia disponível no mercado global, para todos os tipos de produtos e serviços, acabaram por gerar uma paridade entre os produtos concorrentes. A influência da modernidade, em relação à constante busca pelo novo e criação de um ambiente de mudanças contínuas veio desafiar a capacidade de inovação e adaptação das organizações no mundo todo.

Dessa forma, a disputa pela conquista da preferência dos consumidores exigiu das empresas uma dedicação maior no sentido de como entregar aos seus clientes o melhor produto ou serviço, com o melhor atendimento, e satisfação completa dos desejos do consumidor.

É nesse contexto que o papel das marcas no mercado começa a ganhar relevância, isso porque à medida que as organizações passaram a compreender melhor os desejos do consumidor, as empresas necessitavam de um instrumento de comunicação que passasse aos seus consumidores a mensagem de que essa ou aquela empresa era a que melhor compreendia as reais necessidades deles. Uma marca gera benefícios na mente dos seus clientes por meio das crenças de superioridade e exclusividade de algo de valor e ligação emocional para eles (KAPFERER, 2004).

O caráter intangível das marcas, em tempos anteriores aos de hoje, não permitia um maior reconhecimento, por parte das empresas, da relevância da marca sobre o sucesso de uma organização em um mercado cada vez mais competitivo. “A marca é um fator crítico de sucesso para todas as organizações (...). As marcas são ativos financeiros e estratégicos vitais delas. A gestão das empresas está cada vez mais desejosa de saber sobre a contribuição das marcas para o sucesso de seus negócios” (NUNES; HAIGH, 2003, p. 21).



As marcas que passaram pelos períodos expostos anteriormente e ainda possuem um lugar de destaque no mercado atual, ou seja, marcas duradouras, foram sofrendo mudanças na sua forma de pensar e agir com o passar do tempo. Somente por meio da constante atualização que as marcas sobrevivem ao longo do tempo, porém sem perder a consistência da sua identidade (KAPFERER, 2004).

A marca de artigos esportivos Puma é o objeto de estudo escolhido para a contextualização da gestão de marca dentro do foco proposto. A Puma foi fundada há quase 60 anos pelo alemão Rudolf Dassler e tem sua sede na cidade de Herzogenaurach, na Alemanha. A empresa sofreu uma grande reestruturação das suas atividades como um todo devido a uma grave crise que começou a ser solucionada em 1993, após sete anos de prejuízos consecutivos, quando o alemão Jochen Zeitz assumiu a presidência da companhia. A partir dessa data a Puma começou a realizar uma série de ações no sentido de reposicionar a sua marca como forma de garantir a sua permanência no mercado.

Dessa forma, o problema de pesquisa que o presente estudo se propõe a solucionar é: **Quais ações de reposicionamento de marca foram realizadas pela marca de artigos esportivos Puma para a sua permanência no mercado?**

## 1.1 Objetivos

Para nortear a resolução do problema de pesquisa proposto, são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Demonstrar quais ações de reposicionamento de marca foram realizadas pela Puma para a sua permanência no mercado.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as ações de reposicionamento de marca da Puma focadas na moda e no futebol;
- b) Correlacionar as ações de reposicionamento de marca da Puma, na percepção dos lojistas de Florianópolis.

## 1.2 Justificativa

Estudar a manutenção e permanência de marcas como a Puma, torna-se extremamente relevante na medida em que os mercados atuais tornam-se cada vez mais competitivos, hostis e passíveis de mudanças constantes. Atender aos desejos do consumidor é uma tarefa cada vez mais complexa e que exige das empresas constante inovação e coragem para enfrentar situações inesperadas. A percepção, oferecida pelo presente estudo, de que mesmo empresas com muitos anos de existência e experiência no mercado podem sofrer grandes prejuízos ao demorarem a responder às mudanças no ambiente mas que, ao mesmo tempo, possuem a capacidade para reagir e retomar seu lugar de destaque do mundo, é o que torna este estudo importante.

A originalidade deste estudo está em demonstrar que mesmo marcas com mais de meio século de existência podem estar aptas a concorrer com sucesso pela preferência dos consumidores atuais, mais jovens. Isto porque é demonstrado a viabilidade de unir a identidade, a essência da marca (que vem desde a sua criação), com os hábitos e costumes que só agora fazem parte da vida das pessoas.

O acesso aos dados comprovadores do sucesso da Puma ao reposicionar a sua marca no mercado, o auxílio de cinco lojistas, na cidade de Florianópolis, revendedores da marca Puma, as constantes notícias, em jornais e revistas, a respeito das táticas de reposicionamento realizadas pela marca alemã, assim como o vasto leque de informações sobre a empresa, desde a sua história até relatórios anuais de desempenho, disponibilizadas em seu site na internet, tornaram este estudo viável.

Após contextualizar o tema de estudo, apresentar o problema de pesquisa a ser solucionado, assim como os objetivos e a razão da realização do estudo, é proposto no próximo capítulo resgatar a teoria que envolve o tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as bases teóricas para a realização do estudo proposto na introdução. As bases teóricas estão expressas por importantes autores em gestão de marcas e modernidade.

### 2.1 Marcas

Antes de qualquer definição ou conceituação sobre marca, faz-se necessário destacar a sua importância para o marketing como um todo. Desse modo, marketing é conceituado, de acordo com Dias (2003, p. 2), como: “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

Nesse sentido, a marca se situa, mais especificamente, na criação de valor para o cliente e geração de vantagem competitiva duradoura para a empresa. Tal afirmação, que destaca a importância da marca para o marketing, é reforçada por Kotler (1999, p. 86), “A arte do marketing é, em grande parte, a arte de construir marcas. Algo que não tenha marca será provavelmente considerado uma commodity, um produto ou serviço genérico. Nesse caso, o preço é que fará a diferença. Quando o preço é a única coisa que conta, o único vencedor é o que produz com baixo custo”.

“O marketing orientado para os benefícios e a manutenção do bom relacionamento com as pessoas (redundância intencional), funciona, gera resultados financeiros satisfatórios e facilita a formação das associações positivas de marcas na mente dos consumidores” (CASTOLDI; BRANDALIZE, 2006, p. 10).

A seguir, neste tópico, serão apresentados, respectivamente e de acordo com alguns estudiosos no assunto, os conceitos e definições de marca, a criação e o desenvolvimento de uma marca e o seu valor.

#### 2.1.1 Conceitos e definições

De acordo com Dias (2003, p. 109): “Marca é uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer combinação desses elementos, adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor específico”. A *American Marketing Association* (AMA), tem uma definição de marca bastante similar à anterior, “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens de um vendedor ou grupo de

vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (Pinho apud LAUX; ALMEIDA; PEREIRA, 2006, p. 5). Essas duas definições não deixam de serem corretas, mas estão muito limitadas, pois não dizem exatamente qual é o objetivo de uma marca, principalmente em um mercado globalizado e competitivo como o atual. Para Simões e Dib (apud LAUX; ALMEIDA; PEREIRA, 2006), marca não é simplesmente um nome dado a um produto, ela incorpora um conjunto de atributos físicos, psicológicos e crenças.

Kotler (1999, p. 93), oferece uma definição mais focada no objetivo da marca ao assim defini-la: “Uma marca implica um relacionamento entre um produto e um cliente. Ela subentende um conjunto de qualidades e serviços que o cliente pode esperar”.

Segundo Nunes e Haigh (2003, p. 52), marca “É a empresa após esta relacionar-se com seus *stakeholders*, incluindo consumidor, distribuidor, canal de venda, governo, fornecedor, formador de opinião, mídia, entre outros. Assim, marca representa o valor criado para esses públicos após a experiência deles com ela”.

De acordo com Kapferer (apud MUNIZ; MARCHETTI, 2006, p. 2), “... marca é um conceito falsamente simples, já que alguns falam em nome conhecido de produto, outros falam em valor agregado, imagem, promessa, valores, e outros ainda declaram ser um símbolo de diferenciação do produto e valorização do consumidor”. Segundo esse mesmo autor, todos esses conceitos têm um pouco de razão, pois uma marca pode ser tudo isso ao mesmo tempo.

Como se pode perceber, não existe uma definição ou um conceito único ou padronizado sobre o que vem a ser uma marca, mas levando em consideração as definições e conceitos expostos acima, neste trabalho, marca é entendida como a ligação entre uma empresa e o consumidor. Uma marca tem o objetivo de criar uma relação de valor e familiaridade com seu consumidor, visando uma duradoura vantagem competitiva para a empresa que a administra.

### 2.1.2 Criação e desenvolvimento de marcas

Criar uma marca e promover o seu crescimento não é uma tarefa muito fácil, muitas empresas montam campanhas publicitárias e promoções, por exemplo, e não conseguem os resultados de crescimento da marca desejados.

As empresas estão questionando as suas agências, desprezando os trabalhos pasteurizados, que acreditam na passividade dos consumidores, muitas vezes tratados como não-formadores de opinião, dos quais se espera que “engulam” os produtos concebidos com base na capacidade produtiva das empresas. A maioria espera que eles se sentem na frente da televisão, ou dos monitores de seus computadores, e comecem a digerir tudo aquilo que seja “engraçadinho”, moderno ou colorido, recheado das

“sacadinhas” brilhantes dos gênios da criação. O consumidor não é uma massa inerte. Ele não pode ser nivelado por baixo. Ele tem cultura, informação, desejos, expectativas e, com altos e baixos, dinheiro para satisfazer as suas necessidades materiais ou emocionais. O mercado é o consumidor (CASTOLDI; BRANDALIZE, 2006, p. 8).

Segundo Dias (2003, pg. 110), as alternativas de construção da marca (ou *branding*) devem considerar os conceitos abaixo:

- a) Marca nominal: Aquela que designa um produto e pode ser expressa em palavras (por exemplo, Nescafé, Yopa, Passatempo).
- b) Marca de família: Uso da mesma marca nominal para toda uma linha de produtos (por exemplo, Nescau, como marca de uma linha de produtos derivados do chocolate – o achocolatado, a barra de chocolate, o biscoito de chocolate).
- c) Extensão de marca: Prática de usar uma marca existente para um novo produto (por exemplo, sabonete e xampu Vinólia; leite e biscoito Parmalat).
- d) Marca de fabricante: Nome legal de uma empresa. Algumas empresas utilizam a marca de fabricante para designar seus produtos (por exemplo, Parmalat, Arisco).
- e) Marca própria: Estratégia de marca utilizada pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, em geral empresas desconhecidas, visando diferenciação, fidelização dos clientes, bem como poder de barganha em relação às grandes marcas, líderes de mercado. A marca do produto é a própria marca do varejista ou distribuidor (por exemplo, Carrefour) ou é criada uma nova marca de propriedade do varejista.
- f) Marca de terceiros ou licenciada: O uso de uma marca conhecida, por meio de um contrato de licenciamento, para designar um produto, como nomes de artistas ou personalidades (por exemplo: Xuxa, Michael Jordan), personagens de filmes e desenhos animados (por exemplo: Mickey, Minnie, Mônica) ou, ainda, marcas de fabricante (por exemplo: Nike).
- g) Marca registrada: Marca que foi registrada legalmente (por exemplo: Nestlé).

h) Símbolo de marca: Parte de uma marca que não pode ser expressa em palavras (por exemplo: os arcos dourados do McDonald's, o símbolo da Nike).

Essas construções de marca visam, principalmente, posicioná-las de uma maneira que o produto que leva o seu nome seja facilmente reconhecido e também seja competitivo no mercado onde estará atuando. “A expressão ‘posicionamento do produto ou da marca’ refere-se ao lugar que o produto ocupa em um determinado mercado. Conceitualmente, a origem do posicionamento pode ser traçada por um trabalho de identificação da estrutura de mercado e também da posição da empresa em face da concorrência nesse mesmo mercado” (COBRA, 1997, p. 180).

Reforçando a citação acima, Nunes e Haigh (2003, p. 119), concluem que o posicionamento de marca “Deve ser claro, consistente e relevante (...). A clareza é alcançada através do uso consistente de todo o marketing da empresa (exemplo: preço, design do produto, imagem e seleção do canal) de forma a garantir a mesma mensagem e consistência das ações para seus consumidores, distribuidores, fornecedores e demais públicos”.

De acordo com Joachimsthaler e Aaker (apud Harvard Business Review on Brand Management 1999), a identidade de uma marca, ou seja, seu conceito de acordo com a perspectiva do seu proprietário, é a base para qualquer bom programa de construção de marcas.

“A identidade de marca, (...) representa um conjunto exclusivo de associações que a empresa ambiciona criar ou manter na mente dos consumidores. Tal identidade deve auxiliar no estabelecimento de um relacionamento entre a marca e um cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão” (LAUX; ALMEIDA; PEREIRA, 2006, p. 5).

Segundo o pensamento de Mark e Pearson (2001, p. 54), para uma marca ser reconhecida pelos seus clientes ela precisa ter uma identidade que a diferencie das demais, “(...) para uma identidade de marca ser irresistível, ela precisa ser simples e fácil de reconhecer”.

Ao criar uma identidade para uma marca, o nome que esta terá precisa ser cuidadosamente selecionado. “Uma companhia pode gastar centenas de milhões de dólares para desenvolver um novo produto e depois dar a esse produto um nome de marca que praticamente garante seu fracasso” (RIES; RIES, 2004, p. 4).

Fabricantes produzem produtos, consumidores compram marcas. Laboratórios farmacêuticos produzem componentes químicos, os médicos receitam marcas. Em um sistema econômico onde demanda e oferta estão focadas nas marcas, os nomes dados a elas naturalmente conquistam um papel essencial. A escolha do nome vai depender do destino que deseja ser dado a marca e não de algum mercado específico ou da situação do produto no momento do seu nascimento (KAPFERER, 2004).

A definição de um nome adequado a um produto ou uma marca é um determinante fundamental do sucesso do próprio produto, ou da marca em seus mercados de atuação. O nome é um dos principais elementos da marca (identidade de marca) para construir mais valor com a marca ou seu *brand equity* (...). O nome deve capturar o tema, conceito central e associações-chave de um produto ou categoria de produtos, de maneira compacta e econômica (NUNES; HAIGH, 2003, p. 108).

O nome da marca deve ser escolhido, de acordo com Dias (2003, p. 110), com base nos seguintes fatores:

- Deve sugerir os benefícios oferecidos pelo produto;
- Deve ser positivo, distintivo e fácil de lembrar e falar;
- Deve ser coerente com a imagem do produto ou da empresa e;
- Tem de poder ser registrado legalmente.

Deve ser ainda destacado um pensamento muito relevante na criação de um nome para uma marca: Marcas não descrevem produtos, marcas diferenciam produtos. (KAPFERER, 2004).

Segundo Keller (apud MUNIZ; MARCHETTI, 2006, p. 2), “A atividade de *branding* envolve o processo de dotar produtos e serviços com as vantagens que se acumulam na construção de uma marca forte. (...), a marca apresenta uma série de dimensões pelas quais o consumidor a percebe, formando múltiplas facetas do conhecimento de marca”.

Uma das facetas que compõe a identidade de uma marca, um dos atributos intangíveis com potencial para a diferenciação em um ambiente competitivo é a personalidade da marca (MUNIZ; MARCHETTI, 2006).

Plummer (apud MUNIZ; MARCHETTI, 2006), afirma que as marcas possuem três dimensões: a primeira diz respeito aos seus atributos físicos (como cor, preço e ingredientes), a segunda dimensão é composta pelos atributos funcionais (consequências do uso das marcas)



e a terceira dimensão é a caracterização da marca, sua personalidade percebida pelo consumidor.

A personalização de uma marca tem como objetivo encontrar características humanas para ela que se encaixe nas emoções e sentimentos que a marca deseja passar aos consumidores, dessa maneira uma pessoa poderá se identificar com uma marca pelo fato de possuírem características em comum, tornando-se mais viável a criação de um relacionamento duradouro entre a marca e o seu consumidor.

### 2.1.3 Valor da marca

Para Nunes e Haigh (2003, p. 52), o valor da marca “vem da qualidade e preço do produto, do atendimento e ambiente da loja, das notícias de jornal sobre a empresa, da qualidade de gestão da empresa, de seu reconhecimento, da lealdade de seus consumidores, dos processos, tecnologia e sistemas da empresa, da distribuição e logística, da capacidade de seus colaboradores, da entrevista do presidente na TV, etc”.

Definir quanto uma marca vale não é uma tarefa muito fácil. Atualmente existem muitas discussões acerca da valoração de uma marca.

O valor de uma marca, ou *brand equity*, é o resultado do grau de lembrança ou conscientização da marca pelo público (*brand awareness*), mais o grau de fidelidade dos seus clientes (*brand loyalty*) e a força da imagem associada à marca (*brand association*). O valor da marca é expresso pelo seu valor de venda. Por exemplo, as marcas Cola-Cola e Microsoft têm, por si só, um valor de venda superior ao do total dos ativos da empresa (DIAS, 2003, p. 110).

Alternativamente, segundo Kotler (apud NUNES; HAIGH, 2003, p. 82): “*Brand equity* é uma expressão de muito interesse e recorrência para a comunidade do marketing moderno, mas frequentemente também é usada de forma imprecisa. Muitos consideram *equity* sinônimo de imagem, caráter ou personalidade. Na verdade, *equity* no contexto de marca é essencialmente um conceito financeiro. É a riqueza em dólares de um produto ou serviço além de seus custos físicos, a qual é gerada devido ao impacto de seu *branding*”.

Ao ler a definição de valor de marca acima, tem-se a falsa impressão de que chegar ao valor final de uma marca é uma questão meramente matemática, mas não é. “O valor é eminentemente intangível, é uma realidade, mas não é um fato, está situado num plano distinto da realidade como nós percebemos” (WAGNER apud SAUERBRONN; BARROS, 2005, p. 5).



De acordo com Kapferer (2004), as marcas possuem valor financeiro *porque* elas têm criado benefícios nas mentes dos consumidores, distribuidores, formadores de opinião. Esses benefícios são a lembrança da marca (*brand awareness*), crenças de exclusividade e superioridade de algum benefício considerado de valor e ligação emocional com a marca.

Marcas fortes podem ser percebidas como possuindo um conjunto de traços ou características, como uma pessoa. Esse atributo intangível das marcas é relevante como fonte de diferenciação, levando em consideração a natureza multidimensional das marcas e o relacionamento das mesmas com o consumidor (MUNIZ; MARCHETTI, 2006, p. 1).

Aaker (apud MUNIZ; MARCHETTI, 2006), diz que a personalidade de marca reflete uma realidade mais rica e interessante do que aquela baseada nos atributos do produto. Reforçando esse pensamento Biel (apud MUNIZ; MARCHETTI, 2006), considera a personalidade de marca um impulsionador e um componente relevante do valor representado pela marca, onde o vocabulário metafórico e simbólico à disposição é mais rico que o repertório que descreve características físicas e funcionais.

Martins (apud CASTOLDI; BRANDALIZE, 2006, p. 22), ao comentar sobre a pouca importância dada pela empresas em relação ao valor patrimonial de uma marca, considera que: “Apesar dos esforços voltados para marketing e propaganda, as empresas ainda não perceberam que todo esse investimento não só dá suporte às vendas como também auxilia na construção e valorização da marca”.

Segundo esse mesmo autor, as principais e mais valiosas marcas do mundo são praticamente as mesmas há mais de 50 anos e as características que as mantêm nesse nível são citadas abaixo (Martins apud CASTOLDI; BRANDALIZE, 2006, p. 16):

- Conseguem atrair e reter investidores e pessoal qualificado;
- Catalisam simpatia e confiança e sabem lidar com seus consumidores e funcionários;
- São detentoras de boas tecnologias e sistemas;
- Investem adequadamente em tecnologia e desenvolvimento;
- Globalizam-se com facilidade;
- São administradas por profissionais, geralmente acionistas;
- Conhecem perfeitamente seu ambiente estratégico;
- Utiliza seus ativos com maior sabedoria;
- Distribuem seus produtos com eficiência logística e;
- Possuem eficiente estrutura de pós-venda.

Nunes e Haigh destacam que:

A influência da marca em seu campo de valor pode ser vista através da correlação de indicadores da marca em questão com relação às marcas concorrentes, tais como *price premium* (preço acima do preço médio de mercado que a marca consegue suportar), volume de vendas maiores, maior uso e frequência de compra por seus consumidores, novas fontes de lucro através da criação e extensão para categorias de produtos e serviços novos (somente marcas fortes conseguem), menor custo de vendas, menor custo de marketing, menor custo com publicidade, para citar alguns exemplos. (...). Note que o fator principal e determinante desse sucesso advém da decisão de compra do consumidor e do sucesso da relação da marca com ele, e a distribuição deve servir para auxiliar a construção da marca, ao mesmo tempo em que dela depende para ter seu próprio sucesso (2003, p. 94) .

De acordo com Kapferer (2004), para uma marca ser merecedora de algum valor ela precisa estar ligada a um viável modelo econômico de negócio. Se uma empresa não consegue ter lucro através da sua marca é duvidoso que esta possua algum valor. Talvez tenha um grande potencial, se medida através das associações das mentes dos consumidores mas, esse potencial, para ser real, precisa do suporte de uma equação econômica lucrativa.

## 2.2 Modernidade

O tema modernidade será apresentado, no presente trabalho, com a intenção de demonstrar como as idéias que deram a base para o seu surgimento, assim como, em seguida, seus efeitos na sociedade, vieram a afetar a gestão de marcas.

### 2.2.1 Conceitos e definições

Segundo Giddens (apud CAMARGO, 1999, p. 44), um dos estudiosos mais respeitados em relação à modernidade: “Modernidade refere-se a estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que ulteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência”.

“Modernidade é uma palavra-abrigo em um tempo de transição, um indicador de ruptura com as antigas linguagens, um chamamento à compreensão da sociedade em vias de fazer-se” (BALANDIER, 1997, p. 147).

Nesse contexto, após o seu surgimento, a modernidade traz uma nova expectativa em relação à forma de como se enxergar o mundo.

A modernidade não se expressa apenas como mudança epocal/cronológica numa história concluída em unidade fechada, mas como novidade que se abre para um outro horizonte de futuro em todas as dimensões da vida humana: as da cultura, da literatura e das artes, as da

economia, da organização social e da produtividade do trabalho, as da participação política e da secularização de valores e normas (MARQUES, 1993, p. 08).

De acordo com Alves (apud LEIS; WARREN; COSTA, 2001, p. 85): “O termo modernidade, entre outros significados, é usado para designar o momento histórico que estamos vivendo, ou do qual acabamos de sair, momento este habitualmente visto como um embrião de transformações que seriam muito mais profundas do que aquelas vividas em outros períodos”.

O caráter de transformações constantes, que surgiu com a modernidade, tornou o mundo confuso e difícil de ser compreendido pelas pessoas que encaram tal momento da realidade mundial.

A lógica da modernidade tem três grandes dispositivos e suas respectivas dificuldades: produção-organização-poder; sua retórica é a dos movimentos de ruptura e buscas das tensões em direção à novidade e ao inédito. Elas operam uma no universo da outra, se contradizem no enfrentamento, provocando assim uma crise da representação, uma mistura dos sinais, uma explosão no âmago da sociedade e da cultura que ficaram ainda mais fragmentada (BALANDIER, 1997, p. 143).

“A modernidade não é mais pura mudança, sucessão de acontecimentos; ela é a difusão dos produtos da atividade *racional*, científica, tecnológica, administrativa” (TOURAINÉ, 1994, p. 17).

Passado o momento onde a modernidade era uma fase de transição (o que dificultava o seu entendimento), para tornar-se um período mais estável e com bases claras, chega a hora de avaliar quais foram as conseqüências do surgimento e manutenção da modernidade no globo.

### 2.2.2 Seus efeitos na sociedade

Não há como negar que a sociedade como um todo mudou, quase que por completo, sua forma de viver e relacionar-se após o surgimento da modernidade.

Os modos de vida produzidos pela modernidade nos desvencilharam de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma maneira que não têm precedentes. Tanto em sua extensionalidade quanto em sua intensionalidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas que a maioria dos tipos de mudança característicos dos períodos precedentes. Sobre o plano extensional, elas serviram para estabelecer formas de interconexão social que cobrem o globo; em termos intensionais, elas vieram a alterar algumas das mais íntimas e pessoais características de nossa existência cotidiana (GIDDENS apud CAMARGO, 1999, p. 44).

“Ao menos em grande medida, a modernidade se destaca de épocas históricas anteriores por apresentar instituições e um ritmo de mudanças muito particulares” (DOMINGUES, 1999, p. 10).

Para Gadea (apud LEIS; WARREN; COSTA, 2001, p. 74), um dos desafios encarados pelos sociólogos na análise da modernidade, é a mudança que esta provocou na forma de enxergar a sociedade no mundo todo. Antes falava-se do social como uma unidade claramente definida (ou definível). “Não obstante, noções como ‘multiplicidade’ ou ‘pluralidade’, ‘diferenciação’ e ‘particularidade’ têm substituído a idéia de unidade ou de homogeneidade cultural e integração, e algo similar acontece quando se fala de ‘emergência’ ou ‘processos sociais’ em substituição a conceitos como ‘determinação’ e ‘estabilidade’”.

As consequências das mudanças ocasionadas pela modernidade ganharam várias interpretações. De acordo com Moore (apud MARK; PEARSON, 2001, p. 341), “A preferência moderna por separar o sagrado do material faz o mundo parecer morto e sem sentido”.

O industrialismo se torna o eixo principal da interação dos seres humanos com a natureza em condições de modernidade. Na maior parte das culturas pré-modernas, mesmo nas grandes civilizações, os seres humanos se viam em continuidade com a natureza. Suas vidas estavam atadas aos movimentos e disposições da natureza – a disponibilidade das fontes naturais de sustento, a prosperidade das plantações e dos animais de pasto, e o impacto dos desastres naturais. A indústria moderna, modelada pela aliança da ciência com a tecnologia, transforma o mundo da natureza de maneiras inimagináveis às gerações anteriores. Nos setores industrializados do globo – e, crescentemente, por toda a parte – os seres humanos vivem num *ambiente criado*, um ambiente de ação que, é claro, é físico, mas não apenas natural. Não somente o ambiente construído das áreas urbanas mas a maioria das outras passagens também se torna sujeita à coordenação e controle humanos (GIDDENS, 1991, p. 66).

Porém, há estudiosos no assunto que acreditam que tais mudanças ocorreram pela constante necessidade humana de evoluir. “A importância relativa de determinados objetos muda ao longo do tempo, uma vez que a necessidade e o desejo do indivíduo em desempenhar diferentes papéis sociais também se modifica” (BELK apud SAUERBRONN; BARROS, 2005, p. 5).

Essa necessidade de evoluir, a mudança da importância relativa de determinados objetos com o passar do tempo, assim como os diferentes desejos que o homem possui, tem efeitos diretos na forma de se conduzir a gestão de marcas. A explicação da influência da modernidade sobre as marcas, assim como alguns dos meios de sobrevivência a disposição delas, são o assunto do próximo tópico.

### 2.3 Os efeitos da modernidade sobre as marcas

De acordo com Keller (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), ultimamente, o poder de uma marca está nas mentes dos seus consumidores, no que eles têm vivido e aprendido sobre a marca ao longo do tempo. O conhecimento do consumidor é realmente o que está presente no coração dos valores de uma marca (*brand equity*). E a percepção disso tem importantes implicações gerenciais.

Com o passar do tempo, os clientes vão ficando velhos. Por causa disso, as marcas terão que gerenciar em paralelo os seus dois tipos de clientes (os clientes existentes e os clientes futuros), os quais poderão ter diferentes preferências ou valores. Isso requer um método duplo de gerência. É impossível focar em apenas um dos dois grupos. Os clientes existentes são a fonte de capital de giro e lucratividade enquanto os clientes futuros são a fonte de sobrevivência e adaptação de longo prazo para valores em mudança. (KAPFERER, 2004).

Com o passar do tempo, e a evolução dos mercados, as marcas foram ganhando em importância em relação à competitividade das empresas no mundo todo. Isto é o que sugerem Nunes e Haigh (2003), através do quadro seguinte:

Mercado	Objetivo	Competência	Marca
Globalizado	<i>Brand equity</i>	Gerenciamento de relações (satisfação)	Cultura
Competitivo	<i>Share of market</i>	Marketing (transação)	Imagem
Não competitivo	Vendas	Produção, distribuição	Logotipo

Quadro 1 – Mercado e Marca

Fonte: Nunes e Haigh (2003, pg. 67)

De acordo com esses autores, no início do século XIX, na Revolução Industrial, as empresas eram caracterizadas por altos investimentos em capital, especialmente bens e equipamentos ou maquinários. O foco das organizações estava na produção em massa, e as competências essenciais que deveriam ter eram a capacidade de produzir e distribuir seus produtos. “A marca tem um valor muito baixo, ou seja, marca é apenas o logotipo no produto para identificar a sua origem. É uma questão de nome apenas. Para o consumidor, o mais

importante era a performance do produto quanto a sua funcionalidade e, mesmo, preço compatível com seu nível de renda e prioridades (utilidade)” (NUNES; HAIGH, 2003, p. 67).

Com o surgimento do mercado competitivo, ou seja, da concorrência, os objetivos das empresas, agora, além da simples produção e distribuição dos seus produtos, passa a ser a conquista do *market share* de seus concorrentes. É nesse momento, ainda seguindo o raciocínio de Nunes e Haigh (2003), que surge o marketing, pois a empresa precisará da capacidade de fazer com que seus consumidores comprem dela e não dos seus concorrentes. Cabe destacar ainda, que a preocupação das empresas pelo consumidor, nesse contexto, se justifica pelo aparecimento da concorrência e não pelo consumidor em si. Nesse sentido, o papel da marca foi vinculado à *imagem* de que tal empresa era melhor do que a concorrente *por conhecer a atender as necessidades dos seus consumidores*.

O estágio que se apresenta hoje é o de mercado globalizado, onde além das vendas e do *market share*, o que realmente passa a ser o foco das empresas é o *Brand equity* (valor da marca). Nesse contexto, o essencial é a criação de uma relação duradoura entre o consumidor e a marca da empresa, ou produto, que este consome. A marca deixa de ser meramente uma imagem para se tornar uma cultura, na medida que um produto não pode mais desapontar seu consumidor com falsas promessas, ou seja, criando uma imagem que não corresponda com a realidade. A manutenção da cultura da marca está na entrega de um produto que realmente realize a função pelo qual foi criado, encantando o cliente, criando, assim, uma relação entre eles (NUNES; HAIGH, 2003).

Atualmente o mercado oferece tantas opções que o consumidor não pode gastar todo o seu tempo comparando antes de escolher algum produto ou serviço. Eles não têm tempo e mesmo se tivessem, não possuem a certeza de estar escolhendo o produto ou serviço que seja ideal para eles. As marcas precisam passar certeza e confiança (KAPFERER, 2004).

“Os atuais consumidores são céticos e estão muito conscientes das mensagens de marketing que os rodeiam. Os consumidores julgam as marcas com a noção de que são culpadas, até que provem sua inocência” (VINCENT, 2005, p. 11).

Um assunto muito delicado, nos dias de hoje, que tem afetado de maneira decisiva a relação empresa (marca), e consumidor, é a ética.

Muitas marcas e corporações estão descobrindo um novo stakeholder: as Organizações Não Governamentais (ONG's). Essas organizações ficam de olho nas ações das empresas e suas marcas, em qualquer parte de mundo, e espalham instantaneamente em uma escala global, qualquer problema ético que elas identifiquem. Por quê a dimensão ética se tornará tão



necessária para as marcas respeitadas? Porque ser respeitada é um pré-requisito para um crescimento organizacional sustentável (KAPFERER, 2004).

Uma moderna gestão de marcas começa com o produto ou serviço como principais vetores de percepção de valor, enquanto a comunicação somente participa da estruturação, da orientação de percepções tangíveis e, também para acrescentar as percepções intangíveis. Apesar de muitas pessoas destacarem a importância da marca, esta não pode existir sem o suporte de um produto ou serviço (KAPFERER, 2004).

Se tratarmos todos os consumidores como se eles estivessem interessados apenas em preço, produto e sua funcionalidade, não criaríamos relação *nem marca forte* (...). Além dessa maior lealdade da marca com o consumidor, a marca forte tem a capacidade de atrair novos consumidores, em geral, a taxas exponenciais e consistentes, bem como permitir-lhe estender-se para novas categorias de produtos e serviços (NUNES; HAIGH, 2003, p. 88).

De acordo com Al e Laura Ries (2004), as categorias de marcas estão evoluindo e divergindo, e as condições que levam estas categorias a divergir são criadas nas mudanças dos ambientes cultural e tecnológico nos negócios.

As marcas precisam aprender a mudar o seu estilo e produtos para se manterem atualizadas. O progresso tecnológico e as pesquisas garantem a permanência de um fluxo de inovação que deve ser incorporado à marca para assegurá-la contra a obsolescência (KAPFERER, 2004).

As conseqüências sobre as marcas que não acompanharem essa tendência de divergência podem levá-las a morte. “A vasta maioria desses novos produtos e serviços (e as marcas associadas a eles) não tem a menor chance de se tornar grandes marcas porque foram lançados para atender a um mercado, em vez de criar um mercado” (RIES; RIES, 2004, p. 9).

As marcas duradouras são chamadas pelo escritor Laurence Vincent (2005, p. 7), de Marcas Legendárias e segundo este autor:

Elas representam conceitos, valores e objetos que os consumidores usam para interpretar o significado da própria vida. As percepções dos consumidores das Marcas Legendárias vão além da compreensão racional de qualidade, função ou valor monetário. As marcas, muitas vezes, são descritas como representantes da personalidade do consumidor. A resposta freqüentemente ouvida é que a Marca Legendária “é muito parecida comigo” ou “muito parecida com pessoas que admiro”.

Uma das características da modernidade é a constante exigência por inovação. “Para onde quer que você olhe, vê o mesmo fenômeno em ação. Uma categoria pode começar com

um único produto, freqüentemente uma única marca. E, com o passar do tempo, explode em muitas categorias diferentes e em muitas marcas diferentes” (RIES; RIES, 2004, p. 10).

O autor americano, e a sua filha, se utilizam da teoria da evolução das espécies de Charles Darwin para explicar a sua teoria: “Qualquer marca que queira acompanhar a concorrência deve ‘evoluir’ (...). Mudar é o preço que você paga para permanecer no jogo evolutivo. A divergência é o princípio evolucionário responsável pela criação de novas espécies” (RIES; RIES, 2004, p. 25).

A flexibilidade de uma marca para adaptar-se as constante mudanças pode representar uma segurança para os administradores de uma empresa. Segundo Mark e Pearson (2001, p.350): “A marca, quando bem-feita, ajuda as organizações grandes e complexas a manter a coerência durante as épocas de mudança rápida”.

Segundo Jackson (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), quando uma marca não consegue adaptar-se às mudanças percebidas, cria-se um buraco entre o conhecimento do consumidor a respeito da marca e o seu desejo de consumi-la. Para fechar esse buraco uma marca deve possuir a capacidade de se reinventar, mostrando ao seu cliente que ainda está apta a reconhecer o que ele deseja.

Ao contrário do que muitos podem pensar, uma marca que possua essa capacidade de adaptação frente às mudanças que enfrenta, acabará fortalecendo sua identidade. “Para que a identidade de uma marca permaneça viva, sua expressão deve manter-se à altura da consciência da época” (MARK; PEARSON, 2001, p. 355).

Segundo Vincent (2005, p. 12): “Os consumidores anseiam por marcas que representem *efetivamente* algo, marcas que ajudem a proporcionar significado e ordem em suas vidas”.

“Essa inspiração deve ser buscada na cultura da empresa. Sabemos que as marcas e empresas mais duradouras têm propósito muito claro e consistente ao longo dos anos. Se formos a fundo, perceberemos que esse propósito deu início à própria criação da empresa e a permeia até os dias de hoje” (NUNES; HAIGH, 2003, p. 100).

O poder das marcas para influenciar os consumidores está na representação e no relacionamento. A representação é um sistema de associações mentais (KAPFERER, 2004).

Como pôde ser constatado, uma das oportunidades para as marcas criarem um relacionamento sólido e duradouro com seus clientes, é o entendimento do significado da marca, ou seja, o que ela representa para o consumidor. O significado das marcas é o tema do próximo tópico.



### 2.3.1 O significado das marcas

Vincent (2005, p. 8), resume claramente qual a razão de se compreender o significado de uma marca para o consumidor, quando assim afirma: “Quando compreendemos o que as marcas significam para os consumidores, obtemos informações valiosas a respeito do comportamento, da motivação e da identidade do consumidor”

Seguindo o raciocínio da citação acima, Keller (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), destaca que quando os gestores de determinada marca entendem o que ela significa para seu consumidor eles, os gestores, passam a ter maior confiança ao tomar decisões a respeito dessa marca. Descobrir quais são as percepções e crenças dos consumidores de determinada marca, normalmente faz com que o seu real significado apareça.

De acordo com Hey e Moore (apud NUNES; HAIGH, 2003), vive-se, hoje, a “comunidade dos significados”, que na verdade é uma onda de mudanças profundas que foi iniciada por volta dos anos 90 e ainda não atingiu o seu ápice. Essa onda foi precedida por um período chamado por eles de onda do mundo fora de controle, com duração aproximada de 12 anos. Além dessas duas, existiu também a onda da comunidade das riquezas (a primeira das três), e esta teve início após a grande depressão dos anos 30 e atingiu o seu ápice em meados dos anos 80.

As características da primeira onda (comunidade das riquezas, 1940-1985), eram basicamente valores, crenças e necessidades das pessoas dentro a sociedade industrial. Dentro desse contexto, as pessoas buscavam o melhor padrão de vida, a melhor carreira dentro de uma empresa, sucesso, recompensa financeira, auto-realização, otimismo, estabilidade e longa permanência no mesmo emprego e religião.

O começo da segunda onda (mundo fora de controle), caracterizou-se através de sentimentos como a perda da fé nessas crenças e na capacidade das instituições, como empresa, governo e igreja. A vida das pessoas passa a caracterizar-se por fatores como a auto-renovação, reavaliação de si mesmas, pessimismo, mudança freqüente de emprego e um sentimento de estar por conta própria.

A comunidade dos significados, inicia-se em meados dos anos 90, quando as pessoas passam a organizar-se novamente em grupos de interesse, tendo maior participação na comunidade e buscando maior satisfação pessoal. Enfim, uma onda com grande foco no significado das coisas e no conhecimento e prática do ser.

Nunes e Haigh (2003), reforçam esse argumento sobre a comunidade dos significados e a importância que esta está ganhando, através de um estudo feito no Reino Unido, realizado

pelo *Henley Centre*, entre os períodos de 1983 até 1998, no qual é provado a diminuição da crença das pessoas nas instituições e o aumento do valor que essas mesmas pessoas estão dando à algumas marcas e empresas:

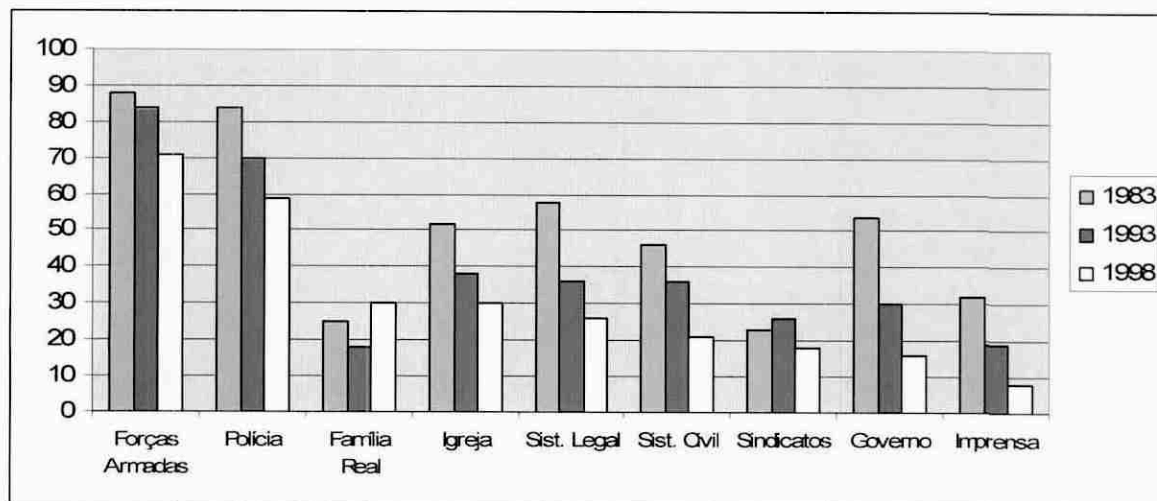


Gráfico 1 - *The Henley Centre*: confiança nas instituições (% respostas "confio muito" ou "confio bastante")

Fonte: Nunes e Haigh (2003, pg. 53)

Percebe-se de forma clara a queda da confiança nas instituições. Governo, Sistema Legal, Sistema Civil e Imprensa foram as instituições que mais perderam a confiança das pessoas no período da pesquisa. O gráfico 2 revela para onde foi a confiança das pessoas, em resposta ao gráfico 1.

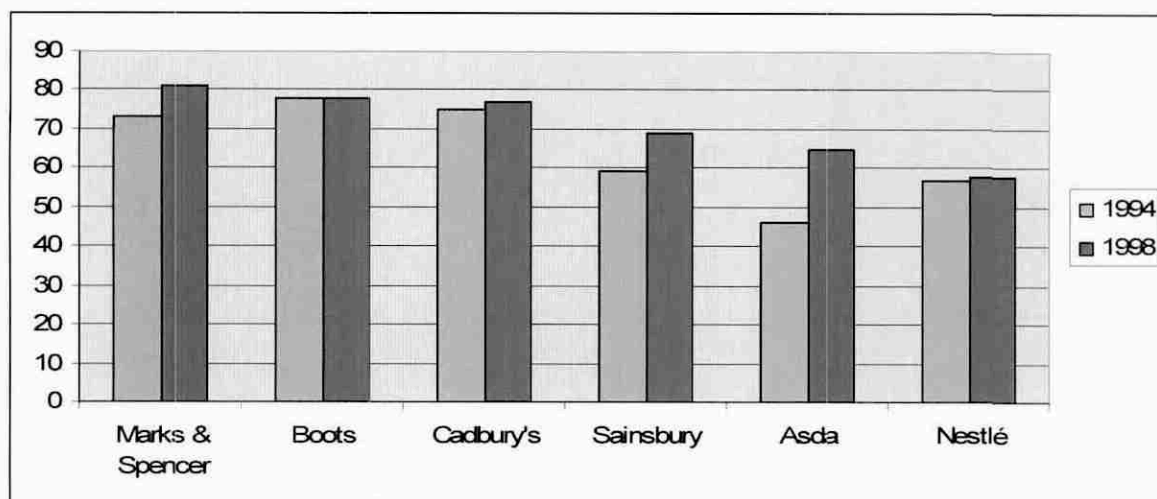


Gráfico 2 - Empresas confiáveis quanto a serem honestas e justas (% respostas em "muito" ou "fortemente")

Fonte: Nunes e Haigh (2003, pg. 54)

Apesar de o gráfico 2, possuir uma amostra de somente seis empresas, já é possível notar que, aos poucos, as organizações de produção estão recebendo das pessoas a confiança

que estas perderam nas instituições citadas no gráfico 1. Essa tendência é justificada por Nunes e Haigh (2003, p.72), ao assim afirmarem: “Quando se busca criar relação e não transação, um dos resultados possíveis é a plena identificação do consumidor com a marca, com sua gestão, ideologia, propósito, etc. O consumidor defende essa marca perante outras pessoas e estabelece uma relação de lealdade com ela”

De acordo com Kotler (apud DIAS, 2003, p. 109), a marca pode englobar até quatro níveis de significados, a saber:

a) Benefícios: São os resultados esperados com o uso do produto. Por exemplo, um carro não oferece apenas o benefício básico do transporte, mas também os benefícios de status, aceitação pelo grupo, conforto e segurança. Os clientes não compram atributos, compram benefícios.

b) Atributos: São as características estéticas e funcionais do produto. No exemplo do carro, os atributos serão a cor, o tamanho, a potência do motor, o consumo de combustível, a mecânica, o custo de manutenção, a resistência, a durabilidade, etc.

c) Valores associados à marca: São reconhecidos, identificados e valorizados pelo público-alvo. Como exemplo, a marca pode transmitir valores associados a família, igualdade social, ajuda ao próximo, preservação do meio-ambiente, etc.

d) Personalidade: Isto é, os traços de personalidade associados à marca por meio da propaganda, como modernidade, autonomia, independência, ética, maturidade, experiência, etc. A marca atrai o público cuja auto-imagem real ou projetada se encaixa na imagem percebida da marca. Portanto, as marcas são instrumentos de projeção da auto-imagem ou auto-conceito de cada indivíduo.

O significado que um consumidor dá a um produto está ligado intimamente a uma profunda necessidade psicológica. Para reconhecer isso e aumentar o valor dos elementos essenciais de uma marca os gestores precisam se tornar fluentes na linguagem visual e verbal dos arquétipos (MARK; PEARSON, 2001). Para melhor compreender a idéia dessas autoras é necessário resgatar a definição de arquétipo: “Forma ou imagens de natureza coletiva, que ocorrem em praticamente toda a Terra como componentes de mitos e, ao mesmo tempo, como produtos individuais de origem inconsciente” (Jung apud MARK; PEARSON, 2001, p. 18).

Um produto com identidade arquetípica gera um senso de reconhecimento e significado para o consumidor, dando vida à um produto inanimado (MARK; PEARSON, 2001).

De acordo com Moore (apud MARK; PEARSON, 2001, p. 341), “As coisas produzidas também têm alma. Apegamo-nos a elas e nelas encontramos significado, bem como valores profundamente arraigados e cálidas lembranças”.

Ao ler-se a citação acima, pode surgir a pergunta: Mas como as marcas podem adquirir certos fatores ou características que são inerentes aos seres humanos? Segundo Nunes e Haigh (2003), para responder a esta questão deve-se recorrer à famosa hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Maslow, um ser humano possui cinco tipos de necessidades progressivas, começando pelas mais básicas e indo até as mais complexas. Essas necessidades podem ser classificadas assim, segundo Maslow:

1. Necessidades fisiológicas;
2. Necessidades de segurança;
3. Necessidades sociais;
4. Necessidades de estima e;
5. Necessidades de auto-realização.

Seguindo o raciocínio de Nunes e Haigh (2003), ao ligar-se estas necessidades à já citada Comunidade dos Significados, em que as pessoas estão em busca da auto-realização e, portanto, maduras o suficiente para chegar ao topo da pirâmide de Maslow, percebe-se que as necessidades que antecedem a auto-realização já foram satisfeitas.

Suas necessidades na base e no meio da pirâmide foram satisfeitas com a evolução progressiva permitida pelo ciclo da sociedade industrial, vistas na melhoria da qualidade de vida da população quanto a alimentos, produtos bem feitos e de alta qualidade, moradias, segurança, saúde e medicina, emprego estável, criação de sociedades e clubes, política, governo, comércio internacional, etc. Entretanto, estamos agora necessitando de desenvolvimento pessoal, do ser, de propósito e auto-desenvolvimento, diferentemente das necessidades que tínhamos quando estávamos na base da pirâmide, por volta dos anos de 1880 até 1900, bem no início da Revolução Industrial (NUNES; HAIGH, 2003, p. 56).

“O significado não é algo que se possa enxertar em um produto, particularmente em um produto de qualidade inferior. Para atrair e conservar a clientela, o significado precisa ser fiel ao valor intrínseco de uma marca – ou seja, aquilo que o produto realmente é e faz” (MARK; PEARSON, 2001, p. 08).

Assim, é possível, de forma mais clara, enxergar como o significado de uma marca, ao conectar-se com a necessidade de propósito na vida e desenvolvimento pessoal dos dias de

hoje, pode ganhar características humanas, que acabam por tornar essas marcas extremamente valiosas para quem as consome.

### 2.3.2 Atemporalidade e universalidade das marcas

De acordo com Mark e Pearson (2001), as marcas mais bem sucedidas do mundo, assim o são porque o significado delas expressa sentimentos e formas universais e atemporais.

Segundo Joachimsthaler e Aaker (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), a partir do momento em que as empresas enxergam, cada vez mais, o mundo inteiro como o seu mercado, os gestores de marcas olham com inveja para aqueles que parecem ter criado marcas globais – marcas que o posicionamento, estratégia promocional, personalidade, imagem e significado têm o mesmo respeito de um país para o outro. Isso porque as empresas detentoras de marcas globais desfrutam de benefícios muito claros.

Um exemplo desses benefícios é a possibilidade de criação de uma única estratégia promocional no mundo todo. Mas, em relação a essa tática, os mesmos autores ressaltam que às vezes é muito mais barato e eficaz realizar campanhas locais, para cada mercado, devido às diferenças de idiomas e culturais.

Essas diferenças, segundo Kapferer (2004), também devem ser levadas em consideração no processo de criação do nome da marca. Isso porque, além da facilidade de pronuncia, o nome não deve possuir nenhuma conotação adversa (questões políticas, por exemplo), e precisa ser registrado sem problema algum.

Acreditando em uma tática de, em primeiro lugar, reforçar a marca localmente para depois posicioná-la de modo a também conseguir reconhecimento e força global, Joachimsthaler e Aaker (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), destacam cinco atividades que apóiam o processo de globalização de uma marca. A primeira atividade inclui a análise dos clientes, competidores e da marca. A segunda é evitar o foco nos atributos do produto. A terceira atividade inclui programas de comunicação da identidade da marca para os colaboradores e as empresas parceiras. A quarta seria a definição de objetivos e medição do *brand equity*. E, finalmente, a quinta atividade para apoiar o processo de globalização de uma marca seria a criação de um mecanismo de união entre as estratégias de marca para cada país e as estratégias de marca globais.

Para reforçar uma marca localmente é necessário que a marca compreenda as especificidades e características da região onde ela começaria a ser divulgada, trabalhada. Essa adaptação iria desde o nome escolhido para a marca, até as funções do produto que leva o nome da marca. Para projetar a marca em um âmbito global é necessário que o significado

dela, ou seja, a mensagem que a marca deseja passar para seus consumidores, seja uniforme e de fácil reconhecimento e compreensão no mundo todo, independentemente da nacionalidade dos seus consumidores, focando a criação de um relacionamento duradouro com seu cliente.

Além da universalidade, outra característica essencial para o sucesso contínuo de uma marca é a *atemporalidade*, ou seja, a capacidade da marca em resistir ao tempo.

“Ao buscar o significado que as atividades e os objetos tinham no mundo antigo, desvendamos poderosos motivadores humanos” (MARK; PEARSON, 2001, p. 342).

A atemporalidade das marcas, ou seja, a capacidade de permanecerem vivas ao longo do tempo, pode ser percebida, nos dias de hoje, pelas chamadas marcas corporativas. De acordo com Hatch e Schultz (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), essas marcas funcionam como uma única imagem de “guarda-chuva” que cobre todos os produtos de uma empresa, mostrando-se um bem muito valioso que as empresas têm nas mãos.

Estes mesmos autores, depois de uma pesquisa com cem empresas que durou dez anos, acreditam que três elementos interdependentes e essenciais devem estar alinhados para que a marca de uma empresa possa permanecer viva por muitos anos. Esses três elementos são a visão, a cultura e a imagem.

- Visão: As aspirações da alta direção para a empresa.
- Cultura: Os valores da organização, comportamentos e atitudes, isto é, o sentimento que os colaboradores demonstram pela empresa.
- Imagem: A impressão do mundo externo em relação à empresa, incluindo todos os stakeholders – clientes, acionistas, a mídia, o público em geral e assim por diante.

De acordo com Marc Gobé (2001), a visão é o fator decisivo do sucesso de longo prazo de uma marca. As marcas se desenvolvem através do ciclo de vida natural do mercado e, atualmente, para se manterem nesse mercado elas devem ser estimuladas a se reinventarem constantemente, e isso requer uma forte visão de marca.

Marcas começam com um produto e, posteriormente, continuam a crescer através de múltiplos produtos. As marcas que não forem geridas desta forma, continuando sua ligação com apenas um produto, ou mesmo com uma única versão do produto, estarão sujeitas ao *ciclo de vida do produto*. *Ligar o destino de uma marca à um único produto é um risco muito grande para qualquer empresa que possua um produto na última fase do seu ciclo de vida.* (KAPFERER, 2004).

Keller (apud MUNIZ; MARCHETTI, 2006), afirma que sob essa idéia de que a personalidade de marca é o conjunto de características humanas associadas a uma marca, tem-se que a marca pode ser descrita por traços de personalidade resistentes ao longo do tempo e presentes em seu comportamento e discurso.

Segundo Jung (apud MARK; PEARSON, 2001, p. 44), “todos os seres humanos compartilham uma herança psíquica que subverte as diferenças aparentes de tempo, espaço e cultura”.

É sabido que uma marca só mantém seu crescimento por um longo período de tempo caso mantenha-se consistente. O conceito de identidade implica alguns aspectos que permanecem inalterados com o passar do tempo: continuidade é essencial para a formação e longevidade da marca (KAPFERER, 2004). Porém, o mesmo autor também ressalta que é através da constante atualização que uma marca sobrevive ao teste do tempo.

Portanto, o desafio encarado pelas marcas, hoje em dia, é o de possuir alta flexibilidade para adaptarem-se aos mercados em constante mudança, ao mesmo tempo que não devem perder a sua identidade, a sua essência.



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada na elaboração do trabalho, através dos seguintes tópicos: tipo de estudo e método de coleta de dados.

#### 3.1 Tipo de estudo

O presente estudo foi considerado tanto de caráter exploratório, pois, “A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (Mattar, 2005, p. 85)

Em relação às informações que dão base a idéia central do estudo, este também foi predominantemente qualitativo. De acordo com Mattar (2005, p. 81): “Tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo (...), na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

E, finalmente, o presente estudo foi um estudo de caso, pois, “Envolve o estudo intensivo de algumas situações reais e relevantes para um particular problema estabelecido e é utilizado, principalmente, com objetivos exploratórios” (MATTAR, 2005, p. 139).

#### 3.2 Método de coleta de dados

O método de coleta de dados utilizado no estudo incluiu pesquisa em dados primários, “Os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica” (Lakatos; Marconi, 1992, p. 43), e dados secundários, “Chamamos de fontes secundárias ou indireta de dados as que possuem dados que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja, informaram – e que estão à disposição para consulta. São fontes de dados secundários: IBGE, Fundação SEADE, FIPE, FGV, relatórios de pesquisas, jornais, revistas, livros, etc” (Mattar, 2005, p. 66).

Os dados de fontes primárias foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e focalizadas individualmente. De acordo com Mattar (2005, p. 184), a entrevista é um “método caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador), que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado)”. Já em relação à semi-estruturação da entrevista o autor afirma que: “Um instrumento de coleta medianamente estruturado é aquele em que, por exemplo, as questões a serem perguntadas são fixas, mas as respostas são obtidas pelas próprias palavras do pesquisado” (p. 174). E, finalmente, no que diz respeito ao foco



individual da entrevista: “É uma técnica de entrevista muito pouco estruturada, conduzida por um entrevistador experiente, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado” (p. 179).

As entrevistas tiveram o auxílio de um roteiro de 10 questões abertas (apêndice A), sobre a marca Puma e foram realizadas em cinco lojas na cidade de Florianópolis, revendedoras da marca Puma. O motivo da escolha dessas cinco lojas foi o fato de que somente nessas lojas, dentro do mercado de Florianópolis, pode ser percebido a relação entre a moda e o esporte, referentes a marca Puma. Na tabela 1, estão apresentados os nomes de quatro das cinco lojas entrevistadas, assim como o endereço delas, o nome da pessoa entrevistada em cada loja e o cargo que ocupa:

Loja	Endereço	Pessoa entrevistada	Cargo
Arena Esportes	Rua Altamiro Guimarães, 126, Centro, 88015-510.	Graziela Brenatto	Gerente
Tennis Blau-Blau	Rua Bocaiúva, 2468, Beiramar Shopping.	Everton L. Peixoto	Gerente
Authentic	Rua Bocaiúva, 1973, Centro.	Marina Coelho	Gerente
X	_____	Roberto Custódio	Gerente
Myna Rhara	Rua Demetrio Ribeiro, 117, 88020-700.	Tamires Machado	Vendedora

Quadro 2: Lista de lojas e gestores entrevistados

Fonte: do Autor

Não foi possível mostrar o nome de uma das lojas entrevistadas porque, de acordo com o gerente da loja, seria necessário uma autorização da matriz para isso, a qual não foi consultada.

Os dados de fonte secundária, utilizados no estudo, foram obtidos por meio de levantamento bibliográfico.

Segundo Ferrari (1982, p. 209): “A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto”. As fontes bibliográficas utilizadas no estudo foram: Livros de autores ligados ao temas gestão de marcas e modernidade, revistas como Veja e Exame, e o jornal Folha de São Paulo.

Os demais dados foram obtidos por meio dos relatórios anuais da Puma, dos anos de 2004 e 2005, e dos relatórios de marketing da Puma, também dos anos de 2004 e 2005. Os quatro relatórios estão disponibilizados no site da empresa: [www.puma.com](http://www.puma.com).

### **3.3 Limitações da pesquisa**

Dentre os fatores limitantes dessa pesquisa sobre as ações de reposicionamento de marca da Puma para a sua permanência no mercado, podemos destacar a impossibilidade do pesquisador de visitar alguma das filiais da companhia. Para fins de constatação prática da situação descrita durante todo o estudo, optou-se por entrevistar determinadas lojas na cidade de Florianópolis, local onde o estudo foi desenvolvido, como forma de colher informações a respeito do desempenho da marca no mercado.

O universo da pesquisa, que incluiu cinco lojas revendedoras de produtos com a marca Puma, na cidade de Florianópolis, foi assim determinado pois, na visão do pesquisador, somente essas cinco lojas na cidade possuem as características mais próximas às ações de reposicionamento de marca empreendidas pela Puma.

Por ter possuído um caráter qualitativo, os resultados das entrevistas não têm resultados absolutos, pois a intenção foi exclusivamente identificar quais os reflexos das ações de reposicionamento de marca da Puma, no escopo do mercado de Florianópolis.

Portanto, a impossibilidade de visita à uma das filiais da Puma, assim como, o baixo número de lojas que se enquadraram no perfil desejado para a pesquisa, na cidade de Florianópolis, vieram a limitar as fontes de coletas de dados do presente estudo.

## 4 ESTUDO DE CASO: PUMA

Este capítulo, que trata sobre o reposicionamento da marca Puma no mercado, é dividido em três tópicos. O primeiro tópico apresenta a empresa em estudo, a Puma, descrevendo a situação atual e, em seguida, a sua história. O segundo tópico, reposicionamento de marca, descreve brevemente a crise enfrentada pela empresa e posteriormente, em seus dois sub-tópicos, identifica as duas ações estratégicas de marca principais da Puma para retomar seu lugar de destaque no mercado mundial. E, finalmente, o terceiro e último tópico deste capítulo, apresenta os resultados alcançados pela marca Puma como um todo, após empreendidas as ações de reposicionamento, utilizando-se como base os dados sobre o mercado na cidade de Florianópolis. O nome internacional da empresa é Puma AG, enquanto que no Brasil ela tem o nome de Puma Sports Ltda. Por questão de simplificação, durante a apresentação deste estudo de caso, a empresa alemã será chamada somente de Puma.

### 4.1 Puma

Este tópico visa apresentar a empresa em estudo por meio de dois sub-tópicos: Descrição da empresa e História da Puma.

#### 4.1.1 Descrição da empresa

A sede da Puma está localizada em Herzogenaurach, pequena cidade da Alemanha com 23 mil habitantes. A imagem da sede da empresa na Alemanha pode ser visualizada na Figura 1. O seu atual presidente (CEO – *Chief Executive Office*), é o alemão Jochen Zeitz. Ao final de 2005 a empresa contava com 5092 funcionários espalhados em mais de 40 países. As fábricas da Puma são terceirizadas e seus produtos são distribuídos em mais de 80 países. Apesar de ser alemã, o idioma oficial da empresa é o inglês.



Figura 1 – Sede da Puma, em Herzogenaurach (Alemanha)  
Fonte: Germany Tourism (2006)

De acordo com o site oficial da companhia ([www.puma.com](http://www.puma.com)), os produtos da Puma são divididos entre a linha esportiva e a linha *fashion*. Os produtos da linha *fashion* podem ser encontrados em três modalidades: vestuário, calçados e acessórios. Em todas as três modalidades é possível observar a união entre o esporte e a moda. Seja através de roupas e acessórios com a logomarca de algum time ou equipe patrocinadas pela Puma (seleções africanas e a equipe de Formula 1, Ferrari, por exemplo), ou seja por meio de produtos visando a prática esportiva com o objetivo de proporcionar um toque de classe à atividade.

Já a linha esportiva atende aos seguintes esportes: Futebol, corrida, motorsports (nas categorias: Fórmula 1, IRL, Champ car, DTM, GP2, Moto), beisebol, críquete e golf. A linha feminina da Puma está incluída na linha esportiva por oferecer às mulheres opções de roupas mas adequadas e confortáveis para a prática esportiva. Assim como na linha *fashion*, a união entre esporte e moda também é bastante perceptível. O motivo dessa união e como ela foi realizada, são assuntos discutidos no tópico 4.2 (Reposicionamento de marca).

Ainda segundo o site oficial da Puma, devido aos desafios da informação e comunicação impostos pelo século 21, a Puma desenvolveu uma estrutura corporativa virtual. Essa estrutura é apoiada por uma matriz organizacional que possui um foco vertical (funcional) e horizontal (geográfico).

O foco vertical diz respeito às funções, departamentos, divididos entre os três países onde a Puma possui suas matrizes. O foco geográfico é justamente essa descentralização dos departamentos entre Alemanha (país de origem da empresa), Estados Unidos e Hong Kong (China). Além desses três principais países, a Áustria e Austrália também compõem a lista de países que possuem filiais da Puma. A Alemanha é responsável pelo controle da região oeste da Europa, os Estados Unidos pelas Américas, Hong Kong pela Ásia, Áustria pelo leste Europeu, África e Oriente Médio e Austrália pela região do pacífico.

Alemanha, Estados Unidos e China são os três países onde as diversas áreas da Puma estão divididas, porém a única área presente nos três países é o gerenciamento da marca, por meio dos seguintes departamentos: Marketing e Planejamento Estratégico. O objetivo principal da Puma em dividir nesses três países as suas atividades, é o desenvolvimento da marca. Por meio da diversidade de origens dos colaboradores da Puma nessas três regiões, além da variedade na faixa etária deles, a Puma adquiri a capacidade de diferenciar ao inovar e desenvolver produtos de qualidade e sucesso mundial.

O objetivo central da Puma é se tornar a marca esportiva mais desejada do mundo. Para alcançar tal objetivo a empresa visa atingir o desejo das pessoas através da combinação de design e inovação, uma clara estratégia de distribuição dos seus produtos e fortes

iniciativas de marketing no que tange a construção da sua marca. Estes são os três princípios que guiam a construção da marca Puma: identidade de marca, marketing e produtos.

A preocupação da Puma com a responsabilidade social vai muito mais além de apenas fazer com que suas unidades fabris e procedimentos internos cumpram com o que é definido pelo mercado como atitudes socialmente responsáveis. A flexibilidade, inovação e refinamento são ferramentas muito importantes para o sucesso contínuo de ações socialmente responsáveis. Por meio da criação do SAFE (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards), a Puma estabeleceu uma série de atividades que permitiram a criação de um sistema que garante a manutenção de altos padrões de ações ligadas à responsabilidade social, por toda a sua cadeia de suprimento.

De acordo com o relatório anual de 2004 da companhia, o faturamento da Puma em 2005 foi de 2,4 bilhões de euros, com um lucro líquido de 286 milhões de euros. Todos os três segmentos da marca (calçados, vestuário e acessórios), conseguiram aumentar as suas vendas. O segmento que mais cresceu foi o de acessórios (30,2%), seguido dos segmentos calçados (17,7%) e vestuário (16,5%).

Esses resultados financeiros já refletem o sucesso da estratégia de posicionamento empreendida pela Puma, desde 1997. Apesar do segmento de calçados ainda responder por mais de 50% das vendas, acessórios e vestuário estão ganhando seu espaço e gerando um decisivo fator de diferenciação da marca, principalmente contra as duas principais marcas rivais da Puma, Adidas e Nike, segunda e primeira colocadas, respectivamente, no mercado mundial de artigos esportivos.

Após esta breve apresentação da situação atual da Puma, a história da empresa será contada. Quem a fundou, aonde, com que objetivo, e a evolução histórica da empresa serão os temas presentes no próximo tópico.

#### 4.1.2 História da Puma

Em 1924, os irmãos Adolf e Rudolf Dassler criaram a “Gebrüder Dassler Schuhfabrik” (Fábrica de Calçados Esportivos Irmãos Dassler), na cidade de Herzogenaurach, Alemanha. O objetivo da fundação da empresa era a fabricação de calçados para atividades esportivas, como atletismo e futebol.

Nos jogos olímpicos de Berlim, em 1936, os irmãos Dassler patrocinam a lenda americana Jesse Owens, que conquistou quatro medalhas de ouro na ocasião, fato que deixou Hitler furioso. Além de Owens, quase toda a seleção alemã de futebol calçava as chuteiras fabricadas em Herzogenaurach.

Por ocasião de uma briga entre os irmãos Dassler, em 1938 Rudolf funda a “Ruda” (junção das iniciais do seu nome e sobrenome). Porém, em 1948 Rudolf Dassler decide mudar o nome da sua empresa para “Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler”. As duas empresas, Adidas e Puma, passam a funcionar na mesma rua e, a partir daí, tornaram-se concorrentes em várias modalidades esportivas, mas principalmente, no futebol.

Rudolf Dassler (Figura 2), o criador da Puma, nasceu em 26 de março de 1896 em Herzogenaurach, pequena cidade alemã, localizada na Baviera, sul da Alemanha, onde até hoje estão as sedes da Puma e da Adidas. Sob seu comando a Puma se manteve uma empresa pequena e provinciana. Somente quando seu filho, Armin Dassler, se tornou presidente da companhia que a Puma conseguiu a notoriedade mundial que possui hoje. Rudolf Dassler morreu de câncer nos pulmões em 27 de outubro de 1974, na mesma cidade onde nasceu.



Figura 2 – Rudolf Dassler, fundador da Puma  
Fonte: Netsport Magazine (2006)

O primeiro produto lançado pela Puma após a sua criação foi o “Puma Atom”, a primeira chuteira de futebol criada pela Puma. Foi Rudolf Dassler quem teve a idéia de se colocar travas removíveis nas chuteiras e para tanto, em 1949, começou a trabalhar no desenvolvimento da sua idéia. Depois do sucesso do Puma Atom, o próximo projeto da empresa foi a chuteira com o nome “Brasil”, lançada em 1954, que também foi um sucesso, principalmente após a vitória da seleção brasileira no mundial de futebol disputado na Suécia em 1958.

Os calçados da Puma continuam tendo sucesso, principalmente no futebol. A ligação da marca com este esporte fica bastante forte após títulos conquistados pelo Brasil de Pelé e pelos sucessos de Eusébio na Copa de 1966 e Cruyff na Copa de 1974. Todos esses jogadores vestiam as chuteiras da Puma.

A preocupação da Puma com a inovação, como fator de diferenciação, começou em 1960, quando a empresa alemã foi a primeira a fazer uso da tecnologia de vulcanização para a produção de calçados.



O foco na inovação e no design fez a Puma enxergar um novo mercado, a moda. A importância desse mercado para o crescimento da empresa e exposição da marca, assim como, a relevância do futebol para a Puma, serão os temas expostos no próximo tópico.

## 4.2 Reposicionamento de marca

De acordo com a revista EXAME, de 7 de junho de 2006, no início dos anos 90, a Puma estava muito próxima da falência. Quando o atual presidente, Jochen Zeitz, assumiu o comando da empresa, a Puma completava 7 anos de prejuízos seguidos. Zeitz, que anteriormente trabalhava na área de marketing da Puma, começou um projeto de reestruturação geral da companhia, terceirizando fábricas para o continente asiático, cortando custos, demitindo funcionários e renegociando as dívidas com credores.

Os anos que seguiram, após a ascensão de Zeitz à presidência da Puma, mostraram uma reação surpreendente da empresa alemã frente a crise que havia enfrentado.

Para sair da situação desagradável aonde se encontrava, a Puma traçou um plano de longo prazo. O foco final do plano seria transformar a Puma em uma marca altamente desejada e em uma empresa altamente lucrativa. O plano desenvolvido pela empresa alemã foi dividido em 4 fases.

Segundo o relatório anual da Puma de 2004, a primeira fase do plano, que foi desde 1993 até 1997 teve a missão de fazer a Puma retomar a lucratividade e criar uma base sólida de negócios. O foco principal da empresa nesse período não foi o crescimento, mas sim a reestruturação e otimização da estrutura organizacional global. Do ano de 1994 a 1997, a Puma conseguiu atingir lucros anuais maiores do que os esperados.

A fase dois teve início em 1998 e foi até 2001. A missão destinada à segunda fase foi transformar a Puma em uma das marcas mais desejadas no estilo de vida esportivo. Depois de reestruturar a empresa e criar uma sólida base financeira, a Puma lançou a fase dois aumentando imensamente seus investimentos focados em fazer da Puma uma das marcas mais desejadas no estilo de vida esportivo. Foi nesta fase que surgiram as principais bases para o sucesso da marca Puma. Os investimentos em marketing cresceram de 10% para 15%, e os investimentos em design e pesquisa e desenvolvimento cresceram para 5%. O foco era criar um sistema de distribuição que desse suporte às estratégias da marca, aumentar o valor do *brand equity* e obter um posicionamento único da marca no mercado.

A terceira fase teve a missão de fazer da Puma uma das mais desejadas marcas de estilo esportivo do mundo. Esta fase foi de 2002 a 2005. Após alcançar os objetivos da fase dois antes do previsto a Puma lançou a fase três. De acordo com pesquisas de marketing

realizadas durante este período, a Puma já tinha se tornado uma das marcas de maior influência no mundo. Ao final de 2005 a Puma não só tinha atingido seus objetivos para a terceira fase como o tinha feito um ano antes do previsto. Também durante esse período a Puma atingiu a maior margem bruta da história da indústria de artigos esportivos, 52%. Apesar de ser uma empresa menor do que as líderes Adidas e Nike, a Puma foi mais lucrativa.

A quarta, e última, fase do plano de longo prazo da Puma, estará em vigor no período entre 2006 e 2010. Durante esses quatro anos a missão será fazer da Puma a empresa de estilo esportivo mais desejada do mundo. Nesta fase a Puma visará se estabelecer como uma das poucas marcas de multi-categoria, e como uma marca que fará uso efetivo das muitas possibilidades oferecidas pelo setor de estilo de vida esportivo em todas as categorias e regiões. Para que isso ocorra, o caminho traçado pela empresa será a expansão da categoria de produtos da Puma, das regiões de atuação e das marcas chamadas de Non-Puma brands (que significam marcas pertencentes à Puma mas que são comercializadas com outro nome, como a Tretorn brand). Através disso a Puma tem o objetivo de atingir um valor e posicionamento de marca único e sustentável.

De acordo com o relatório anual de 2005 da empresa, as vendas da Puma, em 1993, atingiram um faturamento de 541 milhões de euros. Em 2001, oito anos após o início do plano, o faturamento foi de mais de um bilhão de euros. E mais surpreendente, depois de três anos (2004), o faturamento da Puma foi de 2,4 bilhões de euros.

Este plano de longo prazo vem dando certo desde o seu início em 1993. Foram onze anos de crescimento seguidos (de 1994 à 2005). Duas das ações mais visíveis da Puma visando seu posicionamento único no mercado de artigos esportivos, e que tem muita relevância para o cumprimento dos objetivos da empresa até 2010, serão apresentadas nos dois sub-tópicos que compõe este tópico, a Puma na moda esportiva e a Puma na copa do mundo.

#### 4.2.1 A Moda Esportiva

A moda foi a estratégia de reposicionamento de marca escolhida pela Puma. Com a idéia central de que os tênis podem ser muito mais do que apenas usados para a pratica esportiva, a empresa fechou parcerias com estilistas e designers famosos, como o britânico Alexander McQueen (coleção atual), e Philippe Starck.

A Puma visa o estilo diferenciado dos seus produtos como forma de se destacar no mercado onde atua. Ao levar-se em consideração a inovação e design diferenciado como características centrais das linhas esportivas criadas pela Puma, pode-se compreender a



consequente ligação da marca com a moda. A figura 3 expõe um exemplo da publicidade da Puma com a clara intenção de unir moda e esporte.



Figura 3 – Publicidade da Puma, visando a moda esportiva  
Fonte: Centromodaonline (2006)

Segundo o relatório de marketing de 2004 da Puma, o investimento da empresa em pesquisa e desenvolvimento, além da parceria com especialistas em moda, permitiu que a Puma desenvolvesse produtos com design mais arrojados. A publicação de anúncios em revistas de moda, como a *Vogue*, o lançamento de roupas para a prática de ioga, além da associação com uma das maiores distribuidoras e produtoras de filmes de Hollywood, foram outras ações da empresa na direção de ligar a marca à moda.

Ações como essas citadas no parágrafo anterior, tem o objetivo de mostrar a Puma, para seus consumidores no mundo todo, como uma marca atualizada, contemporânea e moderna, uma marca que esta constantemente se reinventando. A mensagem que a Puma se propõe a divulgar para seus consumidores é a de espontaneidade e autenticidade.

A linha fashion da Puma, que é chamada, convenientemente, de *sport fashion*, conta com o suporte de Alexander Queen, Neil Barret, Christy Turlington, Yasuhiro Mihara e Philippe Starck.

Esses estilistas e designers, aliados à Puma, dividem o mesmo objetivo. Criar produtos que unam estilo contemporâneo, inovação e ligação com o esporte. Nesse sentido fica nítido o desafio da Puma de manter-se a consciência da época, por meio a moda, ao mesmo tempo que não perde a sua essência, o esporte.

O foco nas classes mais privilegiadas é um movimento natural da direção dos objetivos traçados pela Puma. Ao focar a moda como caminho para uma nova identidade para a sua marca, a Puma deixa explícito o objetivo da marca em visar consumidores de classes sócio-econômicas mais altas.

O foco na moda fez a Puma mudar o seu sistema de distribuição. Não é a intenção da marca estar em todos os lugares e vender para todo mundo, segundo o americano Andrew Schmitt, presidente da subsidiária brasileira da Puma, em entrevista à revista EXAME de 7 de junho de 2006. O principal objetivo da marca é ser um tipo de vitrine da Puma para as classes A e B.

De acordo com o relatório de marketing de 2005 da Puma, a intencional união, provocada pela Puma, entre a moda e o esporte, visa passar aos seus consumidores um significado de valor único e facilmente reconhecível para a sua marca.

Pretendendo facilitar esse reconhecimento de valor único da marca, a Puma vem, dentre as ações de sua estratégia corporativa, aumentando o número de suas lojas conceito pelo mundo. Essas lojas têm o objetivo de aproximar a empresa dos seus consumidores para melhor interpretar, conhecer e satisfazer às suas necessidades.

Segundo o relatório de marketing de 2004 da Puma, em 2004, foram abertas 19 lojas conceito, levando a empresa à um total de 46 portas diretas com o consumidor, incluindo o site oficial da empresa ([www.puma.com](http://www.puma.com)).

No Brasil, desde 2002, a empresa já abriu quatro lojas próprias, duas em São Paulo, uma do Rio de Janeiro e outra no Recife. Outras duas lojas serão inauguradas em 2006, uma em Salvador e a outra em Goiânia.

Estas lojas adicionam um significado muito grande a marca Puma. Resultando em uma oportunidade para os consumidores se identificarem cada vez mais com a marca, fazendo da Puma uma empresa voltada para o consumidor e mais ágil às mudanças no mercado.

Essas ações da Puma tem o objetivo de transformar a marca em um ícone das marcas esportivas. O marketing da empresa visa a geração de uma marca icônica que defina a cultura de uma vida esportiva, ou seja, a Puma pretende ser a referência mundial no setor de artigos esportivos.

Essa intenção, ligada a moda (que é o motor da divulgação da Puma no que diz respeito à inovação e design), pode ser percebida por meio da parceria da marca alemã com a equipe de Fórmula 1 Ferrari (Figura 4).



Figura 4 – Tênis da Ferrari, equipe de Fórmula 1  
Fonte: Trainerstation (2006)

Com catorze títulos mundiais de construtores, a Ferrari é a equipe de Fórmula 1 mais bem-sucedida de todos os tempos. Esse sucesso, adicionado à tradição da escuderia, design inovador, a finesse da moda italiana e a alta performance esportiva, faz da Ferrari e da Puma uma combinação perfeita.

Além do patrocínio à escuderia Ferrari, a Puma fechou contrato em separado com o piloto da equipe, Michael Schumacher. Esse tipo de iniciativa visa a maior exposição da marca, além de destacar a posição da Puma de reforçar a sua intenção de desenvolver-se no segmento de motorsport, utilizando-se desse setor como plataforma para a criação de produtos únicos e diferenciados.

Apesar do investimento da Puma em esportes como golfe, corrida, beisebol e críquete (sempre os unindo à moda), o foco esportivo da marca está no futebol. O esporte criado na Inglaterra foi um dos primeiros a ser visado pela Puma e o principal responsável pelo crescimento da empresa nos anos que seguiram a sua criação. No próximo tópico será demonstrado que a ligação da marca alemã com o futebol não apenas ainda é muito forte como, assim como a moda, está servindo como caminho para a renovação da marca.

#### 4.2.2 A Puma e a Copa do Mundo

Segundo a edição da revista *Veja*, de 14 de junho de 2006, calcula-se que a audiência acumulada de todos os sessenta e quatro jogos da Copa do Mundo de 2006, na Alemanha, será de vinte e oito bilhões de pessoas, de acordo com a empresa de pesquisa britânica *Football Economics*.

Essa capacidade de visibilidade para o mundo inteiro, proporcionada pela Copa do Mundo, faz com que as marcas esportivas invistam bastante nos times em geral e também em determinados jogadores das seleções presentes na competição.

A relação da marca Puma com o futebol não é recente. A empresa patrocinou o “Rei do futebol”, Pelé, na Copa de 1970, no México. O brasileiro, antes do começo do jogo contra a seleção do Peru, pediu ao juiz que adiasse o apito inicial por alguns segundos e aproveitando esse tempo abaixou-se, desamarrou e amarrou novamente as chuteiras. Como a Copa de setenta foi a primeira a ser transmitida ao vivo pela televisão, todas as câmeras, naquele momento, focaram as chuteiras de Pelé e, conseqüentemente, a marca Puma. A ação publicitária do “Rei” lhe rendeu 100 000 dólares e um contrato de quatro anos com a empresa alemã.

Das trinta e duas seleções de futebol classificadas para a Copa do Mundo de 2006, na Alemanha, a Puma patrocina doze delas (Itália, República Checa, Irã, Arábia Saudita, Polônia, Paraguai, Suíça, Gana, Togo, Angola, Costa do Marfim e Tunísia). As duas principais marcas rivais da Puma, a Nike e a Adidas, patrocinam, respectivamente, oito e seis seleções.

De acordo com o site oficial da empresa ([www.puma.com](http://www.puma.com)), a visibilidade da marca Puma, durante o mundial da Alemanha, foi de 56%, ou seja, dos 64 jogos da Copa, em 36 deles pelo menos uma das duas seleções em campo era patrocinada pela marca alemã. Isso é igual a 54 horas de visibilidade de marca em ação.

A Puma esteve, também, entre as 3 marcas líderes no que diz respeito a presença da marca nos jogadores em campo (18%). O que permitiu à empresa atingir um crescimento nas vendas de produtos ligados ao futebol, de 40% em relação a 2005.

Esses resultados alcançados pela Puma, segundo o próprio presidente da empresa (o alemão Jochen Zeitz), superou todas as expectativas da marca alemã em relação ao mundial de futebol. Para que tamanha conquista fosse possível, a Puma investiu pesado na exposição da sua marca durante todo o período de jogos da Copa.

Fora dos campos de futebol, a presença da marca Puma foi garantida em razão da criação do Café Moskau. Esse lugar ofereceu aos torcedores mais uma opção de entretenimento, pois lá eles podiam assistir aos jogos da Copa e também a apresentações musicais. O sucesso do local foi tão grande que o jornal alemão “Frankfurter Allgemeine Zeitung”, descreveu o Café Moskau como sendo a catedral do futebol escolhida pelo povo de Berlin.

“Willkommen zum fussball”, que quer dizer “Bem-vindo ao futebol”, em alemão, foi a maior campanha publicitária da história de empresa, e tem Pelé como o seu garoto propaganda.

A parceria da Puma com a companhia aérea alemã DBA, permitiu que 27 aeronaves voassem entre as 12 cidades sede dos jogos, mostrando claramente a mensagem da marca “Willkommen zum fussball”. Além disso, no rio Spree em Berlim, poderia ser encontrado o barco da Puma, que possuía um campo de futebol e bar para os fãs do futebol que desejassem assistir aos jogos ao ar livre, devido ao enorme calor do verão alemão.

Todo o investimento da Puma na Copa da Alemanha, que está informado no site oficial da empresa, foi presenteado por uma das seleções patrocinadas por ela. Pela primeira vez na história da Puma, uma seleção patrocinada por pela marca alemã chegou à final de uma Copa do Mundo. Essa seleção é a Italiana, que não só chegou a final do mundial da Alemanha, como também foi a Campeã da competição. A figura 6 apresenta as imagens das camisas utilizadas pela Itália na Copa de 2006, na Alemanha (a camisa azul é o uniforme oficial, enquanto que a camisa branca é o uniforme reserva):

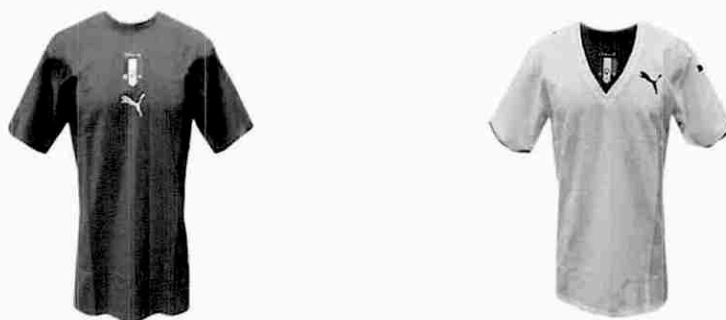


Figura 5 – Camisas oficiais da seleção italiana de futebol  
Fonte: Submarino (2006)

Das 12 seleções com o patrocínio da Puma, 5 são do continente africano. Um dos motivos disso é a intenção da marca em ligar o esporte com moda, visto que a África passa um caráter exótico à Puma, característica essa muito bem conceituada pelo mundo fashion na atualidade.

O outro motivo que justifica esse investimento focado nas seleções africanas, apesar de nenhuma delas ser candidata ao título de 2006, é a próxima Copa do Mundo, que será disputada na África do Sul em 2010.

Durante a Copa do Mundo da Alemanha, a Puma aproveitou para desenvolver campanhas de caridade em parceria com a “UNITED FOR AFRICA”, devido a forte ligação da marca esportiva alemã com o futebol africano. A partir daí a Puma lançou uma coleção caridosa inteira de roupas e acessórios para serem comercializadas nas lojas conceito da Alemanha. O desenvolvimento de uma campanha de caridade com tamanha amplitude

chamou a atenção do povo alemão e contou com o auxílio do Instituto GOETHE, que promoveu um festival de filmes africanos.

De acordo com o Presidente da marca alemã, Jochen Zeitz, mais uma vez a Puma mostrou estar completamente envolvida no mundo do futebol. E a marca continuará no mesmo caminho por meio da Eurocopa em 2008, a ser disputada na Áustria e na Suíça (duas seleções também patrocinadas pela Puma), e posteriormente na Copa do Mundo da África do Sul, onde além da seleção atualmente campeã (a Itália), a Puma também estará patrocinando todas as seleções africanas, sendo assim, a marca futebolística de maior visibilidade do próximo mundial.

Puxando para a realidade brasileira, o investimento da Puma no futebol nacional pode ser percebido por meio de times como Grêmio, Goiás, Cruzeiro e Paulista de Jundiaí, que desde 2005 estão sendo patrocinados pela marca alemã.

O ressurgimento da Puma, como marca de destaque no mundo futebolístico, pode ser entendido como a manutenção da essência da marca alemã. Isso porque o futebol foi a atividade motivadora do surgimento da empresa, como foi visto no tópico 3.1.2 (História da Puma). Manter viva a essência da marca Puma é o que faz os consumidores manterem o seu interesse por ela. Deve-se deixar bem claro que, apesar do reposicionamento da marca para a moda, como forma de encontrar um outro caminho para voltar a crescer no mercado, em nenhum momento a Puma deixou de lado, negligenciou, a sua essência, o esporte.

#### **4.3 Resultados de pesquisa**

Neste tópico são apresentados os resultados de uma pesquisa feita em 5 lojas, revendedoras de produtos da marca Puma, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas (como já foi ressaltado no capítulo de metodologia do estudo), e de conversas e observações informais.

Todas as cinco lojas são multi-marcas, ou seja, comercializam produtos de outras marcas além da Puma. As entrevistas contaram com o auxílio de um roteiro de perguntas que direcionaram o foco das conversas para marca Puma.

A loja Tennis Blau-Blau, e a loja Arena, são focadas na comercialização das linhas esportivas de suas marcas, principalmente Nike e Adidas. A loja Myna Rhara, apesar de também possuir um caráter mais esportivo, também comercializa produtos da linha fashion da Puma, como por exemplo, acessórios como bolsas femininas. A loja Authentic, e a loja X, são focadas na moda, portanto não comercializam produtos de linha esportiva, apesar da loja



Authentic também comercializar, além da Puma, roupas das suas principais rivais, Nike e Adidas.

Como já foi ressaltado no capítulo de metodologia, essas cinco lojas foram selecionadas pelo pesquisador para as entrevistas a respeito da marca Puma, porque todas as cinco possuem um perfil ligado a estratégia de reposicionamento de marca da Puma, principalmente em relação ao desejo da marca de estar ligada à moda.

Uma das primeiras constatações é que em apenas uma das cinco lojas pesquisadas, a marca Puma não era comercializada junto com as suas principais concorrentes, Nike e Adidas. Esta loja possui o foco na moda, não comercializando nenhum tipo de produto de linha esportiva. Por meio desta constatação já é possível observar que o objetivo da Puma de atrelar a sua marca à moda (linha passeio, como foi assim chamada pelo gerente da loja), foi alcançado pois, ela agora não concorre exclusivamente com marcas de artigos esportivos, mas sim com marcas de vestuário, calçados e acessórios em geral.

Das cinco lojas entrevistadas, apenas uma não comercializa a marca Puma desde a sua abertura. Todas as outras quatro lojas foram inauguradas já vendendo produtos da Puma. Cabe destacar que todas essas lojas que comercializam a marca Puma desde a sua inauguração não têm mais do que três anos de existência, ou seja, nenhuma delas acompanhou o reposicionamento da marca, realizado pela empresa alemã.

O motivo mais citado pelos lojistas, pela escolha de comercialização da marca Puma foi a procura dos consumidores pela marca, seguido da confiabilidade e qualidade dos produtos da marca alemã.

A constatação de que a procura dos consumidores pela marca Puma foi o principal motivo para a comercialização da marca, unida à informação anterior de que quatro das cinco lojas tem menos de três anos de experiência, gera um excelente indicador do sucesso da Puma no que diz respeito ao objetivo da marca de alcançar um posicionamento único atuando em diferentes categorias de produtos.

Na pesquisa ficou comprovado o sucesso da marca em expandir as suas categorias de produtos. Em todas as lojas a marca Puma está presente em calçados, vestuário e acessórios. Mesmo na loja que não comercializa a linha esportiva da Puma, é possível adquirir produtos da Puma em cada um dos três segmentos. Isso dá a marca um posicionamento único no mercado. Foi *confidenciado por alguns lojistas* que a característica principal da Puma, percebida por eles, é a capacidade da marca em atrair consumidores que não praticam esportes, devido a variedade de categorias de produtos disponibilizada pela marca.

A inovação através do aumento do número de categorias de produtos com a sua marca, incluindo produtos mais ligados à moda e menos ao esporte, com um design mais alternativo, foi um desafio muito bem administrado pela Puma. O poder da divergência, ressaltado por Ries e Ries (2004), pode ser observado muito claramente nesse sentido. A capacidade da Puma de enxergar novos nichos de penetração para a sua marca, gerou um amplo número de categorias de produtos onde a marca Puma está presente hoje.

Os diferentes estilos, para diferentes consumidores, através de uma mesma marca, proporcionam à Puma uma oportunidade única de se firmar globalmente como uma marca de sucesso. A diversificação de estilos, adaptando-se aos diversos desejos e hábitos dos consumidores mundo afora, é uma das principais características que uma marca com a intenção de ser bem-sucedida no mundo todo precisa ter. Pensar globalmente atuando regionalmente foi um dos caminhos apontados por Joachimsthaler e Aaker (apud Harvard Business Review on Marketing, 2001), para uma marca atingir a universalidade.

Como a maioria das lojas está no mercado há menos de três anos, não foi possível que tivessem sentido qualquer efeito em relação à estratégia de reposicionamento da Puma, iniciada há, pelo menos, nove anos. Porém, a gerente de uma dessas lojas revelou que foi justamente esse reposicionamento, muito ligado à moda, que colocou a marca em evidência. A única das cinco lojas entrevistadas que tem mais de três anos de existência (tem treze anos), revelou que o reposicionamento teve efeitos muito positivos pois, permitiu que não só atletas, mas também o público em geral, consumisse produtos da Puma.

Essa abertura do leque de consumidores, principalmente através do foco na moda, só foi possível por dois aspectos essenciais. O primeiro deles, que já foi destacado, é a cultura da empresa de estar sempre incentivando a inovação. O segundo aspecto é a clara comunicação do significado da marca. Seja na linha esportiva ou na linha fashion, a Puma consegue, com sucesso, passar a sua mensagem de marca autêntica e espontânea. Características essas muito valorizadas, tanto no esporte quanto na moda.

A participação nas vendas da Puma, nas lojas entrevistadas, está variando entre 20 a 30%. Cabe destacar que essas lojas são multi-marcas, ou seja, comercializando marcas diferentes para públicos diferentes. Apesar da Puma não ser a marca mais vendida em nenhuma das lojas pesquisadas, o objetivo da marca em atender um público de classe social alta, está sendo alcançado. Em quatro das cinco lojas foi constatado que os consumidores da marca Puma são das classes A e B. A outra loja, mesmo sem saber classificar o nível social do consumidor da Puma, declarou que os produtos da marca alemã detêm uma certa exclusividade.



Um dos fatos mais interessantes constatado através das entrevistas, foi que apesar de ter seu foco voltado para as classes A e B, a Puma não é considerada uma marca cara. E mais importante ainda, as duas principais marcas rivais da Puma (a Nike e a Adidas), são consideradas mais caras do que ela. Mesmo com essa característica a Puma consegue manter seu público-alvo (a classe alta e média alta), interessado por seus produtos. O motivo para esse fenômeno é justamente a diferenciação conseguida pela Puma através da moda. Isso porque muitos dos produtos das concorrentes Nike e Adidas são feitos para uso exclusivo em uma determinada situação, enquanto muitos dos produtos com a marca Puma, atualmente, possuem um estilo esporte/urbano, o que permite que o consumidor faça uso do produto em um enorme número de situações e contextos, praticando esportes ou não, o que acaba compensando o preço pago na loja.

Em relação à Copa do Mundo na Alemanha e a grande participação da Puma no evento, patrocinando doze das trinta e duas seleções presentes no mundial, foi perguntado às lojas se foi percebido algum reflexo desse investimento, nas vendas dos produtos da marca Puma. As lojas variaram muito nas suas conclusões. Duas lojas revelaram que não sentiram nenhum reflexo nas vendas da Puma. Outras duas lojas sentiram diretamente nas vendas os efeitos do investimento na Copa. De acordo com esses lojistas, a visualização da marca para o mundo inteiro, em um evento assistido por bilhões de pessoas, fez as vendas de todos os produtos da Puma, em suas lojas, aumentarem.

O esporte, através principalmente do futebol, é a essência da marca Puma. Foi com ele que a marca alemã conseguiu seu sucesso inicial e notoriedade mundial. O reconhecimento e manutenção desse “gene” futebolístico, dá à Puma uma credibilidade muito grande perante seus consumidores pois, mesmo sendo uma marca de quase sessenta anos de existência, ela permanece fiel a sua fonte principal de sucesso e razão inicial de existir.

Aparentemente isso não parece ser um grande diferencial, mas se for observado a quantidade de marcas que não sabem porque existem, e aonde querem chegar, ou seja, não possuem qualquer ponto de referência, não criam raízes, frente ao contexto mutante da modernidade, consegue-se perceber o mérito da Puma em suas estratégias de marca.

As ações de marketing visando a linha *fashion*, assim como, o aproveitamento da enorme ligação da marca com o futebol (ocasionando os grandes investimentos no esporte, com foco nas copas do mundo de 2006 e 2010), deram à Puma a capacidade de conseguir manter a sua essência esportista, mesmo focando o segmento da moda, conquistando, assim, um posicionamento único na mente dos consumidores (esportistas ou não), e garantindo a sua permanência no mercado.

## 5 CONCLUSÕES

O poder das marcas em criar um diferencial competitivo para as empresas em um mercado cada vez mais globalizado, por meio de estímulos e satisfação dos desejos dos consumidores, ganhou bastante notoriedade nos dias de hoje. O avanço da tecnologia, assim como da concorrência mundial, faz com que produtos e serviços tornem-se mais similares do que nunca. É a partir desse contexto que o caráter intangível das marcas surge para destacar produtos e serviços uns dos outros.

Como foi ressaltado durante o presente estudo, é fundamental que esses produtos e serviços realmente cumpram as funções a que se propõem a realizar para que o significado da marca não perca seu valor.

Em um mercado moderno, como o atual, onde a necessidade de se estar sempre produzindo novidades, saindo dos padrões tradicionais, ou seja, inovando, é comum observar o ciclo de vida de muitas marcas se encurtando cada vez mais.

Porém, apesar dessa realidade de incertezas e constantes mudanças no mercado mundial, muitas marcas se destacam por sua durabilidade. Algumas dessas marcas têm mais que cinquenta, setenta e cinco, cem anos de existência e ainda hoje lideram muitos dos seus mercados de atuação. Foram apresentados, durante o presente estudo, alguns caminhos seguidos por essas marcas para manterem a sua sobrevivência. Autores de sucesso, em relação ao tema gestão de marcas, apontaram como algumas das características das marcas duradouras fatores como a manutenção do significado delas (criando um valor único na mente dos consumidores), através do descobrimento e divulgação da essência da marca, e o caráter universal e atemporal que elas adquiriram ao longo dos anos.

A Puma, uma marca com cinquenta e oito anos de existência, é reconhecida mundialmente por sua atuação no mercado de artigos esportivos. Após um período de crise, que durou sete anos (de 1986 a 1993 acumulando prejuízos consecutivos), a empresa fundada pelo alemão Rudolf Dassler optou por um reposicionamento da sua marca como forma de manter a sua sobrevivência no mercado.

Partindo do que foi exposto até agora o presente estudo teve como objetivo geral *demonstrar quais ações de reposicionamento de marca foram realizadas pela Puma para a sua permanência no mercado*. Considera o pesquisador que a revisão literária feita, contempla este objetivo. Quanto aos objetivos específicos:

a) Identificar as ações de reposicionamento de marca da Puma focadas na moda e no futebol: foi exposto no presente estudo o plano de longo prazo apresentado pelo então recém nomeado presidente da Puma em 1993, Jochen Zeitz, que foi dividido em quatro fases (cada

fase com duração de quatro anos), e tem como objetivo final fazer da Puma a empresa de estilo esportivo mais desejada e admirada do mundo. Para que isso ocorra, duas ações estratégicas facilmente perceptíveis, relacionadas à marca Puma, estão sendo empreendidas. A primeira dessas ações é o foco na moda. Visando sempre a inovação e o design, a Puma une sua mensagem de autenticidade e espontaneidade à moda, por esta também possuir a característica de busca pelo o que é novo e diferente, como reflexo da modernidade.

A segunda ação estratégica de marca, empreendida pela Puma, foi o pesado investimento em um esporte que foi o responsável pelo sucesso inicial e posteriormente mundial da Puma, o futebol. A copa do mundo de 2006, na Alemanha, foi uma grande oportunidade para a Puma, definitivamente, reconquistar seu lugar de destaque como marca futebolística. Aproveitando-se do fato de que o mundial foi disputado no seu país de origem a empresa alemã não poupou na hora de investir na exposição da sua marca. Não esquecendo do seu foco na moda, a Puma patrocinou a seleção Italiana, por ser a Itália um dos berços da moda. A Puma também patrocina 10 seleções africanas (cinco delas estavam no mundial de 2006 na Alemanha), por dois motivos. O primeiro é o caráter exótico da África que é muito valorizado pelo mundo fashion, e o segundo e principal motivo é a Copa do Mundo de 2010 que será disputada na África do Sul. O investimento no futebol, apesar de ser um plano de no mínimo mais quatro anos, já está colhendo alguns frutos. A Puma já é a marca futebolística mais reconhecida no continente africano e a seleção italiana de futebol foi a campeã da copa do mundo de 2006 disputada na Alemanha.

b) Correlacionar as ações de reposicionamento de marca da Puma, na percepção dos lojistas de Florianópolis: foi constatado, por meio de entrevistas com cinco lojas da cidade de Florianópolis, que a marca Puma conseguiu conquistar um posicionamento único na mente dos consumidores, pois, o foco da marca na moda, sem perder a sua essência esportiva, fez com que mesmo pessoas que não praticam esportes se sintam atraídas pela marca e comprem produtos da Puma.

Como esses resultados foram obtidos através de entrevistas nas lojas presentes somente no mercado da cidade de Florianópolis, não é possível uma generalização em relação ao sucesso da marca Puma no mercado mundial.

A sobrevivência de marcas duradouras, é um tema merecedor de maiores pesquisas a cerca do assunto, pela capacidade dessas marcas de criarem inúmeras alternativas no que diz respeito à sua gestão e manutenção em um mercado tão competitivo e cheio de incertezas como o atual. Por gestão de marcas ser um tema bastante amplo, espera-se que o presente estudo provoque a curiosidade de demais profissionais e pesquisadores da área para, assim,

surgirem novas idéias e conceitos acerca do assunto. Como sugestões para trabalhos futuro, seria interessante a construção de um projeto mais abrangente no sentido de identificar mais marcas que também sofreram processos de adaptação em relação a nova realidade do mercado e características do consumidor, se utilizando de ferramentas de pesquisa precisas e acuradas para a apuração de dados quantitativos que venham a provar que a ocorrência dessa tendência adaptativa, principalmente em relação as marcas duradouras.

## REFERÊNCIAS

- BALANDIER, Georges. **O contorno: poder e modernidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- BORSATO, Cíntia. As marcas que jogam em casa. **Veja**. Ano 39. 23 vol. 1960 ed. Editora Abril. Páginas 118-120, 14 jun 2006.
- CAMARGO, Paulo Roberto de. **As contradições entre as concepções de progresso e vida na modernidade**. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br/universidade/psico/publicação/revista1.1/artigo6.PDF>>. Acesso em: 3 dez 2005.
- CASTOLDI, Rafael M; BRANDALIZE, Adalberto. **Estudo sobre criar, gerenciar e o valor das marcas**. Disponível em: <[http://www.unifil.br/adm/artigos/estudo\\_sobre\\_criar\\_gerenciar\\_e\\_o\\_valor\\_das\\_marcas.pdf](http://www.unifil.br/adm/artigos/estudo_sobre_criar_gerenciar_e_o_valor_das_marcas.pdf)>. Acesso em: 30 mai 2006.
- CENTROMODAONLINE. Publicidade da Puma visando a moda esportiva. Disponível em: <<http://www.centromodaonline.com/news/pag/puma0306.php>>. Acesso em: 20 jul 2006.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 1997.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva. 2003.
- DOMINGUES, José M. **Sociologia e modernidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- GERMANY TOURISM. Foto da sede da Puma na cidade de Herzogenaurach, Alemanha. Disponível em: <[http://www.germany-tourism.de/ENG/destination\\_germany/master\\_tlshopping-id1105-fstadt\\_topshopping.htm](http://www.germany-tourism.de/ENG/destination_germany/master_tlshopping-id1105-fstadt_topshopping.htm)>. Acesso em: 20 jul 2006.
- GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.
- GOBÉ, Marc. **Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people**. New York: Allworth Press, 2001.
- HATCH, Mary J; SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? In: **Harvard Business Review on Marketing**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- JACKSON, Mannie. Bringing a dying brand back to life. In: **Harvard Business Review on Marketing**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David. *Building brands without mass media*. In: **Harvard Business Review on Brand Management**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

\_\_\_\_\_. The lure of global branding. In: **Harvard Business Review on Marketing**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term**. Londres: Kogan Page, 2004.

KELLER, Kevin L. The brand report card. In: **Harvard Business Review on Marketing**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAUX, Fabiano N; ALMEIDA, Stefânia O; PEREIRA, Rita de C. F. **Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações x e y**. In: ENANPAD 2005. Brasília set 2005. CD-ROM.

LEIS, Hector R; WARREN, Ilse S; COSTA, Sérgio. **Modernidade crítica e modernidade acrítica**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. **O Herói e o fora-da-lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2003.

MARQUES, Mário Osório. **Conhecimento e modernidade em reconstrução**. Ijuí: UNIJUÍ, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAUTONE, Silvana. A salvação estava na moda. **Exame**. Ano 40. 11 vol. 869 ed. Editora Abril. Páginas 76-77, 7 jun 2006.

MUNIZ, Karlan M; MARCHETTI, Renato. **Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro**. In: ENANPAD 2005. Brasília set 2005. CD-ROM.

NETSPORT MAGAZINE. Rudolf Dassler. Disponível em: <<http://www.netsport-magazine.com/archives/000175.html>>. Acesso em: 20 jul 2006.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PUMA. Apresenta informações gerais e administrativas da empresa alemã de artigos esportivos. Disponível em: <<http://about.puma.com>>. Acesso em: 19 jun 2006.

\_\_\_\_\_. Apresenta informações sobre os investimentos da empresa nas Copas do Mundo da Alemanha e da África do Sul. Disponível em: <<http://about.puma.com>>. Acesso em: 8 jul 2006.

\_\_\_\_\_. **Annual Report 2004**. Disponível em: <<http://about.puma.com/downloads/jxbojzfzfykkg7rry.pdf>>. Acesso em: 14 jul 2006.

\_\_\_\_\_. **Annual Report 2005**. Disponível em: <<http://about.puma.com/downloads/esur8hxnhppuqxgy.pdf>>. Acesso em: 20 jul 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing 2004**. Disponível em: <<http://about.puma.com/downloads/rk11t41tmb0bh4wk.pdf>>. Acesso em: 10 jul 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing 2005**. Disponível em: <<http://about.puma.com/downloads/figdtoveh5dmtpkr.pdf>>. Acesso em: 20 jul 2006.

RIES, Al; RIES, Laura. **A Origem das Marcas**: Descubra as leis naturais da inovação e da sobrevivência de produtos e empresas. São Paulo: M. Books. 2004.

SAUERBRONN, João Felipe R.; BARROS, Denise F. **Mulheres Emocionadas**: Perspectivas emocionais e a construção de significados e valores de consumo femininos de esporte. In: ENANPAD 2005. Brasília set 2005. CD-ROM.

SUBMARINO. Camisas da seleção italiana de futebol. Disponível em: <<http://www.submarino.com.br>>. Acesso em: 5 jul 2006.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TRAINERSTATION. Tênis da Ferrari. Disponível em: <[http://www.trainerstation.com/catalog/index.php?cPath=1\\_8](http://www.trainerstation.com/catalog/index.php?cPath=1_8)>. Acesso em: 12 jul 2006.

VINCENT, Laurent. **Marcas legendárias**: o poder eterno das histórias de marcas vencedoras. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

WIKIPEDIA. Apresenta informações da história da vida do fundador da Puma, Rudolf Dassler. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Rudolf\\_Dassler](http://en.wikipedia.org/wiki/Rudolf_Dassler)>. Acesso em: 3 jul 2006.



## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.

Universidade Federal de Santa Catarina  
Curso: Administração  
Acadêmico: Marcelo F. Rothbarth

Trabalho de Conclusão de Curso – Gestão de Marcas  
Um estudo de caso – PUMA

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Loja:  
Endereço:  
Pessoa entrevistada:  
Cargo:  
Contato:  
Data da entrevista:

- 1- Há quanto tempo a loja foi criada?
- 2- Quais marcas são comercializadas pela loja?
- 3- Quando a loja começou a comercializar produtos com a marca Puma?
- 4- Qual o motivo para a escolha de comercialização dos produtos com a marca Puma?
- 5- Que tipos de produtos comercializados pela loja possuem a marca Puma?
- 6- De que maneira a loja sentiu o reposicionamento da marca Puma, visando a moda, que começou em 1997?
- 7- Qual é a participação nas vendas (%), da Puma frente às outras marcas comercializadas pela loja?
- 8- Em que classe social o sr.(a), diria que os consumidores da marca Puma na sua loja se encontram?
- 9- Na sua opinião, quais os reflexos sobre a loja, em relação à participação de quase 40% da marca Puma entre as seleções do mundial de futebol de Alemanha?
- 10- Mais algum comentário sobre a marca Puma?